Formen der Unternehmens-kooperation

Betriebswirtschaftliche Überlegungen und Ansätze zur Begriffsbildung der Unternehmenskooperation und zur Systematisierung ihrer Formen

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

1973

Vorgelegt von Rudolf Lode aus Dornreichenbach

1974

Gutachter: Prof. Dr. Ulrich Leffson

Mitgutachter: Prof. Dr. Erik Boettcher

Dekan: Prof. Richard H. Tilly Ph.D.

Tag der mündlichen Prüfung: 27. Juni 1973

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547217_0002

Formen der Unternehmens-kooperation

Betriebswirtschaftliche Überlegungen und Ansätze zur Begriffsbildung der Unternehmenskooperation und zur Systematisierung ihrer Formen

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

Vorgelegt von Rudolf Lode aus Dornreichenbach

1974

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Inhaltsübersicht

		Seite
1	Einführung	1
11	Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
12	Kooperationsfälle der heutigen Praxis	4
13	Problematik des Kooperationsbegriffes	7
2	Begriff und Typ als Instrumente der Untersuchung der Unternehmenskooperation	12
21	Begriffe	12
211	Zwecksetzung und Objektivität einer Begriffsbildung	12
212	Die logische Struktur der Begriffe und ihre Brauchbarkeit für das Untersuchungsziel	13
22	Typen als Formen der Kooperation	16
221	Die Kritik an Klassenbegriffen als Ausgangspunkt einer Typenbildung	16
222	Die Definition des Typus und seiner Eignung für den Untersuchungszweck	17
23	Vereinbarkeit der unterschiedlichen gedanklichen Instrumente zur Untersuchung der Kooperation	22
3	Ausschließende Abgrenzung des Objektes des Kooperationsbegriffes	24
30	Vorbemerkungen	24
31	Die selbständige Einzelwirtschaft	24
311	Begriff der Einzelwirtschaft	24
312	Kriterien für eine Formenbildung der Einzelwirtschaft	25

		Seite
313	Die Zweckmäßigkeit des Begriffes der Einzelwirtschaft für die Untersuchung	27
314	Der selbständige Betrieb als zweckbestimmte Definition der Einzelwirtschaft	29
32	Begriff und Formen der Konzentration	32
321	Begriff der Konzentration (Ansätze)	32
322	Formen der Konzentration (Gliederungsansätze)	34
323	Begriff und Formen der Konzentration aus betriebswirtschaftlicher Sicht	35
3231	Der betriebswirtschaftliche Konzentrationsbegriff	35
3232	Grundlagen betriebswirtschaftlicher Konzentrationsformen	39
33	Der Begriff der Kooperation zwischen den Begriffen Einzelwirtschaft und Konzentration	43
4	Ansätze zur Begriffs- und Formenbildung der Kooperation	44
40	Vorbemerkungen	44
41	Kooperation als wirtschaftliche Zusammenarbeit nach Romig	45
42	Genossenschaften und Förderungsunternehmen als Kooperation	47
43	Der Verband als Kooperation	53
430	Vorbemerkungen	53
431	Merkmale des Verbandsbegriffes	54
432	Die Abgrenzung des Verbandes zum Verbund	56
433	Verbandbetrieb	57
434	Zwecke und Voraussetzungen der Verbandsbildung	58
4341	Zwecke des Verbandes	58
4342	Voraussetzungen der Verbandsbildung	61

Seite

435 Verbandsformen 63
4351 Praktische Formen des Verbandes 63
4352 Systematische Gliederung der Verbandsformen (nach Grochla) 71
44 Der Verband als Ausgangspunkt der Begriffs- und Formenbildung der Kooperation von Unternehmen 73

5 Der Begriff der Kooperation 77
5o Vorbemerkungen 77
51 Merkmale der Kooperation aus einzelbetrieblicher Sicht 79
511 Delegation von Aufgaben 79
511o Vorbemerkungen 79
5111 Aufgabendelegation durch Ausgliederung 79
5112 Delegation neuer Aufgaben 83
5113 Zusammenfassung 86
5114 Art und Umfang delegierter Aufgaben 86
5115 Delegation von Mitteln zur Aufgabenerfüllung 92
5116 Aufgabendelegation durch mehrere Mitglieder 94
512 Beteiligung des Kooperationsmitgliedes 97
512o Vorbemerkungen 97
5121 Kooperative Ziele im Zielsystem des Kooperationsmitgliedes 97
51211 Selbständigkeit und interne Planung des Kooperationsmitgliedes 1oo
51212 Möglicher Umfang der Einschränkung der Mitgliedsselbständigkeit 1o1

Seite

5122 Grundlagen und Bezugsobjekte kooperativer Mitgliedsbeteiligung 1o3

51221 Beteiligungsobjekte 1o3

51222 Grundlagen der Mitgliedsbeteiligung 1o6

513 Reversibilität der Kooperation 11o

5131 Inhalt des Merkmals der Reversibilität 11o

5132 Abstufungen der Reversibilität 112

5132o Vorbemerkungen 112

51321 Umfang delegierter Aufgaben / Bindungsgrade der Kooperation 113

51322 Umfang und Gewicht wirtschaftlicher Hemmnisse zum Austritt aus der Kooperation 114

5133 Tragweite des Reversibilitätsmerkmals 116

514 Zusammenfassung der Kooperationsmerkmale aus einzelbetrieblicher Sicht 117

515 Gültigkeit der einzelbetrieblichen Kooperationsmerkmale für eine Mehrheit von Kooperationsmitgliedern 117

52 Merkmale des Kooperationsbereiches 118

52o Vorbemerkungen 118

521 Aufgabenkoordination 119

521o Vorbemerkung 119

5211 Zwecksetzung des Kooperationsbereiches 12o

5212 Einheitlichkeit der Leitung der kooperativen Aufgabenerfüllung 122

5212o Vorbemerkungen 122

52121 Die Planung der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches 122

Seite

52122 Organisation der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches 123

52123 Überwachung der kooperativen Aufgabenerfüllung 125

5213 Problematik der Aufgabenkoordination durch kooperative Zwecksetzung und Einheitlichkeit der Leitung 126

522 Leistungserstellung des Kooperationsbereiches 127

523 Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches / Stellung zu den Mitgliedern 129

524 Der Betriebscharakter des Kooperationsbereiches 132

525 Zusammenfassung der Merkmale des Kooperationsbereiches 134

53 Abgrenzung der Kooperation zur Einzelwirtschaft und zum Verbund (Konzentration) 135

6 Formen der Kooperation 14o

6o Vorbemerkungen 14o

6o1 Möglichkeiten der Formenbildung 14o

6o2 Vorgehensweise bei der Formenbildung der Kooperation 142

61 Praktische Kooperationsformen 142

62 Systematische Erarbeitung von Kooperationsformen 143

62o Vorbemerkungen 143

621 Formen der Kooperation nach Henzel 144

622 Gliederung der Formen nach Grochla 146

622o Vorbemerkungen 146

6221 Merkmale partieller Typen 146

6222 Merkmalsverknüpfung zur mehrschichtigen Formenbildung 148

Seite

623 Ansatz der Gliederung der Kooperationsformen auf der Grundlage der bisher erarbeiteten Kooperationsmerkmale 15o

6230 Vorbemerkungen 15o

6231 Erfassung der erörterten Kooperationsmerkmale und ihre Ausprägungen 15o

6232 Die für die Formenbildung der Kooperation maßgeblichen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen 153

62321 Fragestellung und Merkmal einer Kennzeichnung des Güterkreislaufs der Kooperation 153

62322 Kooperationsmerkmale einer mitgliedsbezogenen Betrachtungsweise 157

62323 Kooperationsmerkmale einer kooperationsbereichsbezogenen Betrachtungsweise 158

62324 Zusammenfassung der Fragestellungen und Merkmale zur Formengebung der Kooperation 16o

6233 Kombination der Merkmalsausprägungen zur Gewinnung von Kooperationsformen (formaler Ansatz) 161

6234 Mehrschichtige Einzelformen der Kooperation 161

6235 Aussagefähigkeit des Ansatzes zur Formengliederung der Kooperation 167

7 Zusammenfassung 17o

71 Der Gang der Untersuchung 17o

Seite

72 Das Untersuchungsergebnis 171
721 Der Begriff der Kooperation 171
722 Abgrenzung zur Konzentration 172
723 Kooperationsformen 172

Schrifttum 174
Lebenslauf des Verfassers 189

1 Einführung

11 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Angesichts der fortschreitenden wirtschaftlichen Konzentration wird in der Wirtschaftspresse und -literatur vielfach die Auffassung vertreten, die wirtschaftliche Konzentration - insbesondere die von Unternehmen - sei zwangsläufiger Natur.[1]
Diese Aussage ist umstritten.

---

1 Dazu:
Robert Liefmann, Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 1920, S. 201 f, S. 239 ff
Hans-Otto Lenel, Die Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung deutscher Verhältnisse, Tübingen 1962, S. 21 f, S. 45 ff
Walter Herrmann, Konzentration und Dekonzentration heute, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 20. Jahrg., Febr./März 1968, S. 72 f
Verein für Socialpolitik, Die Konzentration in der Wirtschaft, Hrsg. Helmut Arndt, NF 20/1,2,3, Berlin 1960, desgl. NF 22/1, Berlin 1961, Hrsg. F. Neumark
Josef Molsberger, Zwang zur Größe? Zur These von der Zwangsläufigkeit der wirtschaftlichen Konzentration, in: Abhandlung zur Mittelstandsforschung, Bd. 31, Köln & Opladen 1967, S. 36 - 167
Günther Sieber, Betriebskonzentration, Unternehmenskonzentration und Konzernierung - Eine statistische Untersuchung... Köln-Deutz 1962, S. 15 f
Ernst von Siemens, Zwang zur Konzentration, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 35. Jahrg., 1965, S. 173 - 176
Gunter Schneider, Herbert Gerkens, Der Hang zur Konzentration, in: Wirtschaftsdienst, Hrsg. HWWA, 45. Jahrg., 1965, S. 255 - 259
List-Gesellschaft, Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration, Basel & Tübingen 1969, hier die Beiträge von Horst Albach und Friedrich Grote
Lioba, Jüttner-Kramny, US-Hearings über die Konzentration in der Wirtschaft, in: Der Betrieb, Jahrg. 22, Heft 35, S. 1517 - 1526
Walter Eucken, Technik, Konzentration und Ordnung der Wirtschaft, in: ORDO, 3. Bd. 1950, S. 3 - 17
Wolfgang Pohle, Konzentration und Wettbewerb, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 35. Jahrg. 1965, S. 276 - 279
Eugen Schmalenbach, Kostenrechnung und Preispolitik, 7. Aufl., Köln 1956, S. 474 f
Jörg Huffschmid, Die Politik des Kapitals - Konzentration und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik, Edition Suhrkamp 313, 3. Aufl. 1970, S. 38 - 55, S. 64 - 89

Von anderer Seite wird betont, daß eine Kooperation - die lose Zusammenarbeit von Unternehmen - unter Umständen ähnliche wirtschaftliche Vorteile wie die Konzentration von Unternehmen mit sich bringe.[2] Dann aber sei die wirtschaftliche Konzentration nicht zwingend, weil vor einer Konzentration stehende Einzelunternehmen bei gleichwertigen wirtschaftlichen Vorteilen die Kooperation als Alternative hätten.
Hier wird die These von einer zwangsläufigen Konzentration von Unternehmen mit dem Hinweis auf die wirtschaftlich gleichwertige Handlungsalternative der Kooperation in Frage gestellt.
Hinter den genannten widerstreitenden Auffassungen steht die Vermutung, daß viele, insbesondere kleine Einzelunternehmen im heutigen wirtschaftlichen Wettbewerb keine langfristigen Überlebens- und Wachstumsmöglichkeiten hätten. Vielmehr stünden sie, um ihre Existenz langfristig zu sichern, vor der Wahl zwischen Kooperation oder Konzentration.[3] Eine Wahl zwischen diesen Handlungsalternativen setzt nun voraus, daß ihre ökonomischen Wirkungen bewertet und sowohl gegeneinander als auch nach den wirtschaftlichen Bedingungen für eine vor der Entscheidung stehende Einzelunternehmung unterschieden werden können.

---

2 Arbeitskreis Hardach der Schmalenbach-Gesellschaft, Gemeinschaftsunternehmen, in: ZfbF 1969, Heft 1, S. 1
Hans Rühle von Lilienstern, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1962, S. 157 f
F. Henzel, Kooperation von Produktionsbetrieben, ZfB 11/68, 38. Jahrg., S. 795
Reinmar Fürst, Rationalisierung durch Kooperation, BFuP 1965, Heft 17, S. 215 - 236
Klaus G. Moll, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit,- Eine mögliche Strategie für mittlere Firmen, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Heft 9, Sept. 1967, S. 309 - 312
Arno Sölter, Zwischenbetriebliche Kooperation stärkt Wettbewerbsfähigkeit, (Vortragsauszug), Betriebswirtschaftliche Umschau, Juli/Aug. 1966, S. 272 - 276
F. Raison, Kooperation von Unternehmen als Mittel der Stabilisierung und Produktivitätssteigerung, in: Management International, Heft 4, 1965, S. 131 f

3 Helmut Arndt, Konzentration und Konzentrationspolitik, in: Bibliographie Konzentration und Konzentrationspolitik, 1960-66, Schriftenreihe des Instituts für Konzentrationsforschung Berlin, Bd. 1, Berlin 1967, S. 21, 22

Ein solcher Vorteilhaftigkeitsvergleich ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung.
Vielmehr soll als Vorarbeit zu Vorteilhaftigkeitsvergleichen versucht werden, die Begriffe Einzelwirtschaft, Konzentration und Kooperation zu bestimmen. Dabei sollen betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Begriffsbildung der Kooperation von Unternehmen und zur Systematisierung ihrer Formen Mittelpunkt dieser Untersuchung sein.
Nach einer Klärung des für die Untersuchung notwendigen methodischen Instrumentariums wird folgender gedanklicher Weg beschritten werden.

1 Die Begriffe Einzelwirtschaft und Konzentration von Unternehmen werden definiert. Diese Definitionen bereiten die Begriffsbestimmung der Kooperation von Unternehmen vor, da vermutet werden kann, daß die Kooperation von Unternehmen zwischen den Erkenntnisobjekten Einzelwirtschaft und Konzentration steht - sie also Kennzeichen sowohl des einen als auch des anderen enthält.

Dann wäre es sinnvoll, zunächst diese Erkenntnisobjekte zu umreißen, von denen einzelne Kennzeichen in einem Kooperationsbegriff zusammengefügt werden.

2 In einem zweiten Schritt werden für die Bestimmung des Begriffes und der Formen der Kooperation Ansätze erörtert werden, die dem Verfasser als bedeutsam für die unterschiedlichen Betrachtungsmöglichkeiten der Kooperation und ihrer Formen erscheinen.

3 In einem dritten Schritt wird ein eigener Kooperationsbegriff gesetzt. Dieser Kooperationsbegriff umfaßt einige der in den Ansätzen genannten Kennzeichen der Kooperation sowie weitere, die dem Verfasser betriebswirtschaftlich relevant erscheinen. Dieser Abschnitt stellt den Versuch dar, durch eine betriebswirtschaftlich zweckmäßige Setzung von Merkmalen den Begriff der Kooperation gegenüber denen der Konzentration und der Einzelwirtschaft hervorzuheben.

4 Schließlich sind die Einzelformen der Unternehmenskooperation, die unter den erarbeiteten Kooperationsbegriff fallen, anzudeuten und nach betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zu systematisieren.

Die Unternehmenskooperation stellt ein vielschichtiges Erkenntnisobjekt dar. Es ist deshalb zweckmäßig, vor einer Behandlung des Kooperationsbegriffs und von Formen der Kooperation einen Eindruck zu vermitteln von der Vielfalt der Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit. Das soll anhand von Pressenotizen und mit kurzen Hinweisen auf das Schrifttum geschehen.

12 Kooperationsfälle der heutigen Praxis

Die Fülle der Kooperationsmöglichkeiten und die begriffliche Spannweite der Kooperation mögen zunächst an einigen Beispielen vorwiegend industrieller Zusammenarbeit erläutert werden, die der Presse entnommen sind. Der industrielle Sektor kann als repräsentativ für die Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten betrachtet werden.

Zusammenarbeit der Hornitx Werke Gebr. Kuenemeyer, Horn - Bad Meinberg mit der Gesellschaft Rougier & Fils, Niort/ Frankreich, in der gemeinsamen Produktion und in dem gemeinsamen Vertrieb von Kunststoffplatten. Beide Gesellschaften gründen hierfür einen Gemeinschaftsbetrieb Rougier-Hornitex S.A.R.L. in der Umgebung von Niort.[4]

Gemeinschaftsproduktion von Magneten durch General Electric und Hitachi in einem Gemeinschaftsunternehmen in Edmore/ Michigan (USA).[5]

Kooperationsvertrag zwischen der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft AEG-Telefunken, Berlin/Frankfurt, mit der indischen New Government Electric Factory Ltd., Bangalore, Indien, mit dem Ziel der Verbesserung der industriellen Anlagentechnik in Indien.[6]

Planmäßiges Funktionieren des Rationalisierungskartells "Deutsche Uhrenkooperation" von fünf deutschen Kleinuhrenherstellern.[7]

---

4 FAZ vom 3o.3.1973
5 Time (Atl. Ed.) 2.4.1973, S. 57
6 FAZ vom 23.2.1973, S. 19
7 FAZ vom 22.3.1973, S. 16

Zusammenarbeit von ca. einhundert Fotogeschäften in der Ringfoto GmbH & Co. KG, Wiesbaden, auf dem Gebiet des gemeinsamen Warenbezuges und der gemeinsamen, einheitlichen Kundenbetreuung.[8]

Kooperation in Redaktion und Vertrieb zwischen den Zeitungen "Süddeutsche Zeitung", München, und"Kurier", Wien.[9]

Gründung einer Gemeinschaftsniederlassung durch die Kooperationspartner Georg Hauck & Sohn, Bankiers, Frankfurt, und der Banque Industrielle et Mobilière, Paris, in London.[10]

Gemeinsamer Bau eines Atomkraftwerkes in Schnehausen-Uentrop durch Brown, Boveri & Cie. AG und Gulf General Atomics Inc. .[11]

Kooperationsprobleme zwischen den Gummiherstellern Dunlop und Pirelli, nachdem die ursprünglich angestrebte Fusion der Unternehmen rückgängig gemacht wurde.[12]

Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens für Reiseveranstaltungen Touristik Union International (TUI) durch Karstadt, Quelle, Deutsches Reisebüro, Amtliches Bayrisches Reisebüro und Hapag-Lloyd.[13]

Zusammenarbeit zwischen der H. Hemscheidt Maschinenfabrik, Wuppertal, mit dem polnischen Außenhandelsunternehmen KOPEX und dem polnischen Bergwerkmaschinen - Konzern POLNAG vornehmlich auf dem Gebiete des hydraulischen Strebausbaus für Bergwerke.[14]

Zusammenarbeit zwischen der Kleinwanzlebener Saatzucht AG, Einbeck, und dem Ciba-Geigy-Konzern. Diese Kooperation wird durch den wechselseitigen Aktientausch gefestigt.[15]

Sechsjähriges Bestehen eines von sieben westdeutschen Brotunternehmen gegründeten Gemeinschaftbetriebes für die Belieferung des Berliner Marktes.[16]

---

8 FAZ vom 19.2.1973, S. 16
9 FAZ vom 2o.1.1973, S. 14
1o FAZ vom 2o.1.1972, S. 14
11 FAZ vom 9.12.1972, S. 2o
12 Time vom 4.12.1972, S. 46 f, Beitrag: "Multinationals - Marital Trouble in Europe"
13 FAZ vom 11.12.1972, S. 15
14 FAZ vom 16.12.1972, S. 22
15 FAZ vom 14.12.1972, S. 15
16 FAZ vom 22.12.1972, S. 17

Vorbereitung vertraglich geregelter Arbeitsteilung zwischen deutschen Edelstahlherstellern.[17]

Vereinbarungen zwischen den Versicherungsgruppen "Hallesche" und "Alte Leipziger" zum Angebot der Versicherungsverträge beider Gruppen in ihren Außendiensten.[18]

Zusammenarbeit der Hamburger Lloyd Dr. Jürgen Bernhold & Co., Hamburg, mit der Panocean Shipping & Terminals Ltd., London, durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens Panocean Lloyd Tankschiffahrt GmbH, Hamburg.[19] Zweck der Gemeinschaftsgründung ist eine Verbesserung der Arbeitsteilung der Gründergesellschaften.

Neben diesen der Wirtschaftspresse entnommenen Berichten hat auch das wirtschaftswissenschaftliche Schrifttum unter mannigfachen Aspekten die Untersuchung der Kooperation aufgenommen und führt dabei auch eine große Anzahl weiterer praktischer Beispiele für Kooperationsfälle an.[20]

---

17 FAZ vom 29.12.1972, S. 18
18 FAZ vom 23.12.1972, S. 21
19 FAZ vom 24.1.1973, S. 18
20 Bundeswirtschaftsministerium, Kooperationsfibel, Bonn 1963
Erich H. Diederichs, Hauptprobleme der modernen Kooperation im Handel, in: DGfB 1964, Kooperation und Konzentration der Unternehmen im Wettbewerb, Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter Tages, Berlin 1964, S. 126 - 145
Wolfgang K.A. Disch, Absatzwirtschaftliche Kooperation - Chancen des Großhandels, in: Wirtschaftsdienst, Hrsg. HWWA, 45. Jahrg. 1965, S. 266 - 272
Klaus Engelbrecht, Die Kooperation von Klein- und Mittelbetrieben mit Großbetrieben, in: Der Betrieb, Heft 45, 1966, S. 1737 ff
Wolfgang Fikentscher, Die Interessengemeinschaft - Eine gesellschafts- und kartellrechtliche Untersuchung, Köln 1966
J.A. Geertmann, Internationale Kooperation und Konzentration der Unternehmungen in der Form freiwilliger Handelsketten, in: DGfB 1964, a.a.O., S. 146 - 151
Reinhold Henzler, Über die Kooperation von Exportindustrie und Exporthandel, ZfB, Heft 2, 1965, S. 67 f
Paul Kewitz, Erfahrungen mit gemeinschaftlichen Lochkartenanlagen, in: DGfB 1964, a.a.O., S. 169 - 178
Herbert W. Köhler, Walzstahlkontore - Neuartige Vertriebs-, Investitions- und Produktionsgemeinschaften der deutschen Stahlindustrie, in: Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie zur Wirtschafts- und Industriepolitik, Heft 8, Düsseldorf 1967
vergl. zu Köhler: Jörg Huffschmid, Politik des Kapitals.., a.a.O., S. 78 f mit gegenteiliger Auffassung

13 Problematik des Kooperationsbegriffes

Die Vielschichtigkeit der Kooperation zeigt sich neben der Fülle praktischer Kooperationsfälle durch die Unterschiedlichkeit allgemeiner Kooperationsbegriffe. Letztere läßt die Problematik der Frage erkennen, nach welchen zweckmäßigen Fragestellungen begriffliche Merkmale der Kooperation überhaupt gesetzt werden sollen.

Vor einer tiefer gehenden Behandlung der Kooperation und ihrer Formen soll diese Problematik zunächst kurz angedeutet werden.

Der Neue Brockhaus versteht unter Kooperation ein Zusammenwirken bzw. eine Zusammenarbeit mehrerer an einer gemeinsamen Aufgabe sowie eine genossenschaftliche Gütererzeugung und -verteilung im Sinne des Solidarismus.[21] Diese Zusammenarbeit wird vielfach mit den Begriffen der Arbeitsteilung, -vereinigung und -gemeinschaft in Verbindung gebracht; die Arbeitsvereinigung als gegenläufiger Vorgang der Arbeitsteilung sei in der Form der Arbeitsgemeinschaft oder Kooperation die Übernahme einer Arbeit durch eine Vielheit von Personen.

2o Forts. S. 6:
Hans Rühle von Lilienstern, Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964,
derselbe, Möglichkeiten der vertikalen Kooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 35. Jahrg., S. 227 - 232
Wolfgang Richter, Probleme und Möglichkeiten der Spezialisierungskooperation, Heymanns Verlag, Köln 1966
Gerhard Schott, Der Betriebsvergleich in seiner Eigenschaft als Kooperationsmittel, DGfB 1964, a.a.O., S. 34o - 347
Hans Ulrich Strauss, Möglichkeiten horizontaler Kooperation im Werkzeugmaschinenbau, Dissertation Mainz 1966
Karl Zeiger, Baubetriebliche Kooperationsprobleme, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 36. Jahrg., April 1966, S. 126 - 13o
derselbe, Spezialisierung und Kooperation in der Bauwirtschaft, in: DGfB 1964, a.a.O., S. 298 - 3o2
siehe auch: Bibliographie zur zwischenbetrieblichen Kooperation, Betriebswirtschaftliche Umschau, 37. Jahrg., Dez. 1967, S. 466 - 468

21 Der Neue Brockhaus, 3. Aufl. 196o, III, S. 184, V, S. 32

"Bei ihr (der Arbeitsgemeinschaft) handelt es sich darum, daß eine unzulängliche Arbeitskraft soweit ergänzt werden soll, daß die vorliegende Aufgabe bewältigt werden kann"[22], und unter Arbeitsgemeinschaft sei eine " gesellige Arbeitsvereinigung, eine Arbeitshäufung, eine Arbeitsverkettung oder eine Arbeitsverbindung" zu verstehen.[23]

Derartige Definitionen der Kooperation als "solidarische Zusammenarbeit" oder "Arbeitsgemeinschaft" sind unzulänglich, da sie den zu klärenden Kooperationsbegriff mit Merkmalen versehen, die ihrerseits ungeklärt sind.

Auch in den Wirtschaftswissenschaften ist der Begriff der Kooperation nicht einheitlich.

Grochla unterscheidet nach betriebswirtschaftlichen Kriterien die Begriffe[24] "Verband" (Kooperation) und "Verbund" (Konzentration)[25] und sieht die Tätigkeitsbereiche, auf welchen Wirtschaftseinheiten zusammenarbeiten, in ihrer Summe als das Aktionsfeld einer neuen Wirtschaftseinheit an. Er unterscheidet bei der Gliederung der Kooperationsformen (sofern man seinen Verbandsbegriff als Kooperationsbegriff akzeptiert) praktische und theoretisch-analytische Formen.[26]

Draheim[27] definiert die Kooperation als ein gemeinschaftliches organisiertes Verhalten bezüglich eines gemeinsamen Zieles mit gemeinsamem Vorteil.

Hardach[28] betrachtet als Kooperation dagegen nur die Gemeinschaftsunternehmung mit rechtlicher Selbständigkeit und eigener Zielsetzung, die durch eine Gruppe von Unter-

---

22 Fischers Soziologie-Lexikon, Hrsg. König, 1958, 148. - 172. Tsd. 1965, S. 3o
23 Fischers Lexikon, a.a.O., S. 3o f
24 Erwin Grochla, Betriebsverband und Verbandbetrieb, Berlin 1959, S. 17 - 51
25 Im Sinne des engen Begriffs der "Verbundenen Unternehmung" zur Kennzeichnung von Konzernierungsformen, vgl. U. Leffson, Festschrift Draheim, S. 156
26 vgl. E. Grochla, a.a.O., S. 61 - 83; S. 1o4 - 132
27 Georg Draheim, Die Notwendigkeit einer Kooperationsforschung, Vortrag an der Universität Münster am 9.5.1969
28 F.W. Hardach, Gemeinschaftsunternehmen, Arbeitskreis Hardach der Schmalenbachgesellschaft, ZfbF 21. Jahrg., Heft 1, 1969, S. 1 - 25, spez. S. 1

nehmen zum Zwecke der Übernahme von Gemeinschaftsaufgaben der Gruppenmitglieder gegründet und gelenkt sei.

Nach Sölter[29] ist eine Kooperation eine Leistungsgemeinschaft mit kooperativer Leitung mit Verbleib der Risiken und Chancen bei den Beteiligten. Bei Sölter ist aber weder der Begriff der kooperativen Leitung noch der Leistungsgesellschaft eindeutig bestimmt.

Henzel[30] versteht unter Kooperation eine Funktionengemeinschaft, die "von zwei oder mehreren selbständig bleibenden Unternehmen, auf Grund eines Vertrages, oder Empfehlungen oder sonstigen Vereinbarungen, mit dem Ziel einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Wirtschaftlichkeit und Produktivität" getragen wird.

Verschiedene Autoren versuchen, die Kooperation auf übergeordnete Begriffe zu beziehen oder gar den Begriff der Kooperation durch einen anderen zu ersetzen.

So stellt Romig[31] die Kooperation (als Werkgemeinschaften und Leistungsgemeinschaften) unter seinen Oberbegriff einer (volks-)wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Grochla[32] leitet seinen Verbandsbegriff (Kooperationsbegriff) aus dem Begriff der Betriebsverbindung ab, während Schäfer[33] die Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit als besondere Einzelformen des Begriffes 'Betriebszusammenschlüsse' ansieht.

---

29 Arno Sölter, Wann Kooperation, wann Konzentration?, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, I/1968, S. 2

30 F. Henzel, Kooperation von Produktionsbetrieben, ZfB 11/1968, 38. Jahrg., S. 796

31 Friedrich Romig, Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, in: Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, Bd. I, Hrsg. Walter Heinrich, Berlin 1966, spez. S. 135 ff

32 Erwin Grochla, Betriebsverbindungen, Sammlung Göschen, Bd. 1235/1235 a, Berlin 1969, S. 16 ff
derselbe, Betriebsverband und Verbandbetrieb, a.a.O., S. 17 - 51, S. 1o4 - 132

33 Erich Schäfer, Die Unternehmung - Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Köln & Opladen 1966, S. 78 ff
siehe auch: Günter Wöhe, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., 1967, S. 141 ff

Das Bundeswirtschaftsministerium schließlich sieht in der Kooperation eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, deren praktische Einzelformen in Veröffentlichungen des Ministeriums (nur) im Hinblick auf das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen untersucht werden.[34]

Zum Teil wird versucht, die Begriffe Kooperation und Kartell in der Diskussion zum GWB gleichzusetzen oder zu vertauschen. So erklärt der Bundesverband der deutschen Industrie:

"Schon in den jahrelangen Beratungen um das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen wurde im 'Arbeitskreis Kartellgesetz' des BDI immer wieder erwogen, den Begriff 'Kartell', soweit er auch für die rationalisierende, leistungssteigernde und wettbewerbsfördernde Zusammenarbeit verwandt wurde, durch eine neue Wortschöpfung zu ersetzen, um damit die pauschale Abwertung des Kartellbegriffes auszuräumen."[35]

Schließlich findet sich die Ansicht, daß die Kooperation eine besondere Spielart wirtschaftlicher Machtausübung im Rahmen von Konzentrationserscheinungen sei. So schreibt Huffschmid: "Sie (die wirtschaftliche Macht)[36] entsteht ebensosehr durch die Zusammenarbeit von Unternehmen, gleichgültig, ob es sich dabei um Kartelle, die mit dem ausdrücklichen Ziel der Machtausübung gegen andere Unternehmen gebildet werden, oder um 'Kooperation' zwischen Unternehmen handelt, mit deren Hilfe technische und ökonomische Rationalisierungen erreicht werden sollen."[37]

---

34 Bundeswirtschaftsministerium, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bonn 1963
siehe auch: Werner Benisch, Kooperationsfibel mit Erläuterungen und Vertragsbeispielen, Bergisch-Gladbach 1964
Hans Helmut Klein, Gemeinschaftsunternehmen und Funktionsgemeinschaften im Verhältnis zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Köln 1966
Hubert Henze, Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 6, Berlin 1960

35 Bundesverband der Deutschen Industrie, Jahresbericht 1966, S. 169, zit. bei: Jörg Huffschmid, a.a.O., S. 73

36 (....) eigener Zusatz

37 Jörg Huffschmid, a.a.O., S. 72

Die Reihe möglicher Begriffsbildungen zur Kooperation könnte durch eine Fülle von im Schrifttum erörterten Definitionen erweitert werden.[38] Jedoch dürfte die Aufzählung verschiedener Kooperationsbegriffe[39] ohne ihre kritische Durchleuchtung unfruchtbar sein, da sie nur Definitionsprobleme aufwirft, aber nicht löst. Es müßte deshalb ein allgemeiner Begriff der Unternehmenskooperation gefunden werden, welcher möglichst viele der angedeuteten Definitionen umfaßt. Die Suche nach einem derartigen leistungsfähigen Begriff setzt voraus, daß gedanklich-methodische Instrumente zur Begriffsbildung erläutert werden. Wenden wir uns deshalb den logischen Strukturen von Begriff und Typus zu.

38/39 so z.B.:
H.Ulrich Strauss, Möglichkeiten horizontaler Kooperation im Werkzeugmaschinenbau, a.a.O., S. 8
Erich Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Rowohlt 256/257, Reinbek 1966, S. 4o ff
Hans Rühle von Lilienstern, Zwischenbetriebliche Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit, DGfB 1964, 17. Tagung, S. 3o - 36
Otto Hintner, Betriebszusammenschlüsse, in: HWB 1956, Sp. 1o27 - 1o29
Dieter Schneider, Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation, Versuch einer Klärung des Begriffs, in: Der Österreichische Betriebswirt, 2o. Jahrg., Nr. 6/197o, S. 79 - 85, und die im Anhang angegebene Literatur

2 Begriff und Typ als Instrumente der Untersuchung der Unternehmenskooperation

21 Begriffe

211 Zwecksetzung und Objektivität einer Begriffsbildung

Begriffe werden definiert, damit Gesprächspartner das Gemeinte begreifen können. Eine begriffliche Klassifikation - die Ordnung einer Vielzahl von Tatbeständen - dient der Systematisierung von Erscheinungen nach gemeinsamen Merkmalen in einer "systematischen Ordnung sämtlicher Begriffe durch fortgesetzte Einteilung vom umfassendsten Begriff bis zum engsten."[1]

Begriffe als Elemente eines Erkenntniszusammenhanges sind Setzungen. Sie haben die Aufgabe, einen Sachzusammenhang oder dessen Elemente eindeutig und sinnvoll zu bestimmen, und gelten als notwendige Instrumente einer wissenschaftlichen Fragestellung.

Inwieweit Begriffe objektiv im Sinne von 'inter-subjektiv nachprüfbar' sind[2], mag dahingestellt sein. "Ob die Objektivität der Klassenbegriffe ihren Grund im Gegenstand oder im erkennenden Subjekt habe oder überhaupt nur auf Festsetzungen beruhe, ist ein Grundproblem der Philosophie."[3] Interessant für uns ist nur, inwieweit Begriffe im Rahmen einer wissenschaftlichen Fragestellung zweckmäßig sind. Es geht uns darum, einen Begriff zu gewinnen, mit dem wir die Vielzahl der in der Realität aufgefundenen Kooperationserscheinungen zusammenfassen und von anderen Erscheinungen abgrenzen können.

---

1 E. Castan, a.a.O., S. 11
Brockhaus, a.a.O., S. 23o
2 Karl R. Popper, Logik der Forschung, in: Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 4, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1966, S. 18
3 Brockhaus, a.a.O., S. 23o
vgl. E. Castan, a.a.O., S. 26

212 Die logische Struktur[4] der Begriffe und ihre Brauchbarkeit für das Untersuchungsziel

Der Begriff ist eine mit einer festen Bezeichnung verbundene Bedeutungseinheit. Er unterscheidet sich von der bildlichen Vorstellung durch seine Unanschaulichkeit und von der allgemeinen Bedeutung eines Wortes durch seine Bestimmtheit und allseitige Abgrenzung.

Der Inhalt eines Begriffes ist die Gesamtheit seiner Merkmale, sein (logischer) Umfang die Gesamtheit der Dinge (Objekte), die von seinen Merkmalen angesprochen und umfaßt werden. Nach der Art des Umfanges unterscheidet man
Individualbegriffe, die nur ein Objekt ansprechen (z.B. "Deutschland"),
Kollektivbegriffe, welche nur für eine Gesamtheit von Objekten gelten (z.B. "Wald"),
Verwandtschaftsbegriffe, die mehrere Objekte mit verwandten Kennzeichen ansprechen, ohne sie zu Klassen zusammenzufassen (z.B. "Spiel") und
Klassenbegriffe, die für mehrere Objekte mit gemeinsamen Eigenschaften gelten und diese zu Klassen zusammenfassen (z.B. "Buch").

So enthält z.B. der mathematische Klassenbegriff "Dreieck" als Inhalt die Merkmale: Drei sich schneidende Geraden, d.h. drei Innenwinkel bzw. drei Ecken. Sein logischer Umfang umfaßt sechs Arten von Dreiecken (rechtwinkelige, spitz-, stumpfwinkelige Dreiecke, gleichseitige, ungleichseitige und gleichschenkelige Dreiecke). Sein empirischer Umfang umfaßt sämtliche Dreiecke, die bisher gezeichnet wurden oder noch gezeichnet werden.

Bei Klassenbegriffen sind zu unterscheiden die Formalbegriffe, die nur denkbare Tatbestände umfassen, und die Realbegriffe, die entweder abstraktiv aus Anschauungen (empirische Klassenbegriffe) oder aus Verstandeskonstruk-

---

4 vgl. W. Leinfellner, Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie, 2. Aufl. Mannheim 1967, S. 24 f

tionen (Verstandesbegriffe) gebildet sind. Sie ordnen sich innerhalb eines Erkenntniszusammenhanges nach einer abgestuften Systematik, nach der eine bestimmte Begriffsstufe (z.B. Vögel) mehrere Unterstufen (z.B. Wasservögel, Greifvögel) umfaßt. Gleichzeitig stellt ihrerseits diese Begriffsstufe (Vögel) eine Untergruppe des Klassenbegriffes "Wirbeltiere" dar.

Es ist zu fragen, welche der genannten Arten des Begriffes für eine Begriffsbestimmung der Kooperation und für die Systematisierung von Kooperationsformen brauchbar ist.

Da die Unternehmenskooperation, wie die praktischen Kooperationsfälle zeigen, eine Vielzahl von empirischen Fällen umfaßt, könnte ihre Definition mit Hilfe eines Klassenbegriffes geeignet sein. Denkbar wäre dann die Unternehmenskooperation als eine besondere Klasse der höheren Stufe "Unternehmensverbindung". Sie wäre in Einzelfälle zu differenzieren, die sich vom allgemeinen Begriff durch zusätzliche Einzelmerkmale unterscheiden würden und die ihrerseits als Einzelklassen (oder Typen) jeweils eine Vielzahl von empirischen oder nur denkbaren Einzelfällen umfassen.

Ist es ein Ziel dieser Untersuchung, einen allgemeinen Begriff der Kooperation durch Setzung bestimmter Kooperationsmerkmale zu finden, so genügt ein Klassenbegriff diesem Untersuchungsziel deshalb, weil die Kooperation in jedem Fall eine Vielzahl von Einzelfällen umfaßt.

Die zu setzenden Merkmale der Kooperation sollen eindeutig gegeben und erläutert sein, um die Kooperation gegenüber der Konzentration und der Einzelwirtschaft abzugrenzen. Eindeutige und feststehende Merkmale sind die formalen Kennzeichen des Klassenbegriffs. Also dient die Bildung eines Klassenbegriffes der Kooperation am besten der vorgegebenen Zielsetzung.

Wenn in Abschnitt 5 der Untersuchung von einem Begriff der Kooperation gesprochen wird, soll damit ein Klassenbegriff mit feststehenden gesetzten Merkmalen angesprochen sein. Diese Merkmale sollen für jede Einzelform der Unternehmenskooperation, sei sie nun ihrerseits Klasse oder Typ, gelten.

Ob Klassenbegriffe zur Kennzeichnung von Kooperationsformen geeignet sind, ist aber fraglich. Die eindeutigen Merkmale eines Klassenbegriffes verlangen für einzelne empirische oder denkbare Kooperationsfälle klare und eindeutige, empirisch feststellbare oder nur denkbare Kennzeichen. Nur dann ist der logische oder empirische Umfang eines Einzelklassenbegriffes der Kooperation genau bestimmbar. Zeigen sich jedoch in den Kennzeichen empirischer oder nur denkbarer Kooperationsfälle Unschärfen und graduelle Unterschiede, so muß eine Systematisierung der Kooperationsfälle durch Klassenbegriffe versagen.[5]

Die Vielzahl praktischer Kooperationsfälle zeigt uns, daß einzelne empirische Kooperationsformen im Regelfalle nicht eindeutig durch feststehende Einzelkennzeichen zu Klassen zusammengefaßt werden können. So zeigen sich z.B. graduelle Unterschiede in der Selbständigkeit von Kooperationsmitgliedern gegenüber der Kooperation oder in der Art der Erträge der Kooperationsteilnehmer aus der Kooperation.

Es ist deshalb nicht sinnvoll, bei der Bestimmung von Kooperationsformen von feststehenden Kennzeichen dieser Formen auszugehen. Damit sind auch Klassenbegriffe mit ihren eindeutigen und genau festgelegten Klassenmerkmalen für die Bestimmung von Kooperationsformen nicht zweckmäßig.

Deshalb wird für die Erarbeitung der Kooperationsformen der Typus als gedankliches Instrument vorgeschlagen.
In den folgenden Abschnitten ist auf die Konstruktion und den Inhalt des Typus einzugehen.

---

5 vgl. J.v. Kempski, Logik der Ordnungsbegriffe, S. 21o f,
Hempel, Typological Methods, S. 192 f

22 Typen als Formen der Kooperation

221 Die Kritik an Klassenbegriffen als Ausgangspunkt einer Typenbildung[6]

Die Kritik[7] an Klassenbegriffen wendet sich gegen deren hierarchische Stufung und vornehmlich gegen den festen Begriffsinhalt ihrer Merkmale. So schreibt Haller[8]:

"Wenn die Gattungsbegriffe auf die betreffenden Gegenstandsbereiche, für die sie gebildet sind, anwendbar sein sollen, so müssen in diesen die Einzelgegenstände auch wirklich solche Merkmale aufweisen, die bei allen in gleicher Weise auftreten. Die verschiedenen in der Definition enthaltenen Merkmale dürfen nicht 'abgestuft' vorkommen, sondern sie müssen entweder vorhanden sein oder fehlen. Nur so ist eine eindeutige Einteilung möglich. Nun leuchtet es ohne weiteres ein, daß diese Lage bei den meisten Gegenstandsbereichen nur in sehr beschränktem Umfang gegeben ist und daß infolgedessen die Einteilung mit Hilfe von Gattungsbegriffen sehr bald auf Grenzen stößt. In der Realität sind die meisten Merkmale 'abgestuft', zwischen den einzelnen Gegenständen gibt es somit merkmalsmäßig keine scharfen Trennungslinien, sondern 'fließende Übergänge' oder 'fließende Zusammenhänge' ".[9]

Diesem Vorwurf der Realitätsferne von Begriffen begegnen einige Autoren mit dem Hinweis, daß Typen ihrerseits selbst

---

6 vgl. u.a.:
E. Castan, Die Typologie der Betriebe, a.a.O.
Bruno Tietz, Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre,..., in: Schriften zur Handelsforschung, Nr. 13, Opladen 1960
H. Haller, Typus und Gesetz...., a.a.O.
Eugen Leitherer, Die typologischen Methoden in der Betriebswirtschaftslehre, Versuch einer Übersicht, in: ZfbF 1965, S. 650 ff

7 vgl. E. Castan, a.a.O., S. 9, 11, 25, 26
H. Haller, a.a.O., S. 15 f

8 H. Haller, a.a.O., S. 15 f: "Das Denken in Typen steht generell im Gegensatz zum Denken in Begriffen. Es wird überall dort angewendet, wo die traditionelle Methode der Begriffsbildung versagt oder nicht ausreicht."

9 Haller bezieht sich hier auf Gustav Hempel/Paul Oppenhein, Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik, Leiden 1936
siehe dazu auch:
Gerhard Weisser, Logische Bemerkungen über den Begriff 'Genossenschaft', in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Festschrift für Reinhold Henzler, a.a.O., S. 13 - 27, spez. S. 25

abstrakte Begriffe seien und Begriff und Typus in ihrem Wesen und in ihrer Aussagefähigkeit gleiches darstellten.[1o] So spricht Schnutenhaus vom Typus u.a. als einem "metasprachlichen Abstraktum einer idealisierten nicht verifizierbaren Wirklichkeit"[11], womit sich der Typusbegriff weitgehend mit einem abstrahierenden bzw. gedanklich konstruierten klassifikatorischen Verstandesbegriff zu decken[12] scheint[13].

Diese Kritik an den Klassenbegriffen macht eine Kennzeichnung der Merkmale notwendig, welche einen Typ von einem Begriff unterscheiden. Erst dann kann geklärt werden, ob der Typ im Hinblick auf den Untersuchungszweck brauchbarer ist als der Klassenbegriff. Zunächst ist somit der Typ zu definieren.

222 Die Definition des Typus und seiner Eignung für den Untersuchungszweck

Die Literatur[14] beantwortet die Frage, was ein Typ sei, unbefriedigend. Denn sie verliert sich, so bei Tietz oder bei Haller, in einer Kennzeichnung einer Vielzahl von Typarten

---

1o Otto R. Schnutenhaus, Die Entscheidungsanalyse der Unternehmensführung für das systematische Gewinnmachen im Markt und die Typologie der Unternehmung, in: Unternehmensführung in Forschung und Praxis, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Herne - Berlin 1969, S. 35 ff
siehe auch:
Max Weber, a.a.O., S. 235 - 248, spez. S. 247 f: Zur begrifflichen Annäherung von Begriff und Typ durch idealtypische Gattungsbegriffe

11 O.R. Schnutenhaus, a.a.O., S. 35
vgl. auch Weber, a.a.O., S. 235: "In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine Utopie....."

12 O.R. Schnutenhaus, a.a.O., S. 35 ff

13 Diese Gleichstellung z.B. bei Weisser, a.a.O., S. 25: "Es gibt Begriffe, für die gilt, daß die zusammengefaßten Merkmale..... bei den unter diesen Begriff fallenden Gegenständen im stärkeren oder geringeren Maße auftreten. Diese Begriffe werden Typusbegriffe genannt."

14 vgl. E. Gutenberg, Grundlagen...I, 1963, S. 34o - 37o, S. 397 ff
S. Henrad, Anmerkungen zu Gutenbergs System der Betriebstypen, in: ZfB 1968, S. 563 - 586
E. Grochla, Betriebsverband..., a.a.O.,
derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O.
C.G. Hempel, Typological Methods in the Social Sciences, in: Theorie und Realität, 1964, S. 191 - 2o8

unterschiedlicher Konstruktion und Verwendungsmöglichkeit, ohne daß der Begriff des Typs genau definiert wird. Gehen wir vielmehr von den Zwecken einer Typenbildung aus.

I Als ein Zweck der Typenbildung kann angesehen werden, empirisch feststellbare Erscheinungen wie die Körpergröße einer Gruppe von Menschen oder die Kooperationsfälle innerhalb einer Wirtschaftsbranche zu ordnen. Das entspräche dem Zweck einer Bildung von klassifizierenden Begriffen.

Letztere sind jedoch dann für eine Ordnung empirisch feststellbarer Erscheinungen ungeeignet, wenn deren Kennzeichen Gradabstufungen aufweisen.[15] Ein mögliches Instrument zur Ordnung und Messung derartiger empirischer Erscheinungen ist vielmehr der Typus in der Form eines Extremtyps.[16] Der Extremtyp ist gekennzeichnet durch ein Bündel von Typmerkmalen in extremer Ausprägung. Extreme Ausprägung eines Merkmals heißt, daß ihm ein Extremwert (reiner Wert) von sonst in empirischen Fällen verwischten und ungenauen Abstufungen eines Merkmals zugewiesen wird.

Als Beispiel sei die von Kretschmer aufgeführte Unterscheidung von Persönlichkeitstypen genannt. Hier werden extravertierte und introvertierte Persönlichkeiten als Extremtypen gegenübergestellt und die zwischen diesen Typen liegenden Einzelfälle an den Extremen gemessen.

Wie Hempel schreibt[17], ist eine klare Grenzlinie zwischen diesen beiden Alternativen Kretschmers nicht zu ziehen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, von einer Abstufbarkeit der Merkmale verschiedener Einzelfälle auszugehen. Dann ist die einzelne zu untersuchende Persönlichkeit nicht als entweder extravertiert oder introvertiert einzustufen, sondern als Einzelfall, der beide Charakterzüge in gewissem Ausmaß aufweist. Der rein extravertierte bzw. rein introvertierte

---

15 vgl. J.v. Kempski, Logik der Ordnungsbegriffe, a.a.O., S. 21o f

16 vgl. C.G. Hempel, Typological Methods, a.a.O., S. 193 ff sowie J.v. Kempski, a.a.O., S. 214 f
Eine andere Ordnungsmöglichkeit wäre mit Hilfe von Durchschnittstypen möglich, vgl. C.G. Hempel, a.a.O., S. 192 f

17 vgl. C.G. Hempel, a.a.O., S. 193

Typ sind lediglich in konkreten Einzelfällen nicht oder kaum auffindbare extreme Formen. Letztere dienen lediglich dazu, als extreme Merkmalspole alle dazwischenliegenden empirischen Fälle zu messen und aneinander zu reihen.

Extremtypen sind keine Klassenbegriffe, da Einzelfälle nicht durch sie zusammengefaßt werden. Extremtypen dienen lediglich der Messung von Einzelfällen, indem sie letztere danach ordnen, inwieweit und in welchem Umfang sie der extremen Merkmalsausprägung des Typs nahekommen.

Inwieweit ist nun der Extremtypus für die Bestimmung der Kooperationsformen brauchbar?

Er wäre es nur, wenn es das Ziel der Untersuchung wäre, empirisch festgestellte oder festzustellende Kooperationsfälle mit unterschiedlich abgestuften Kennzeichen zu messen und zu ordnen. Das ist nicht das Ziel der Untersuchung.

Vielmehr sollen Kooperationsformen zu einem gesetzten allgemeinen Kooperationsbegriff systematisiert werden. Ziel der Untersuchung ist nicht die Ordnung einer Vielzahl empirischer Fälle der Unternehmenskooperation, sondern eine systematische gedankliche Entwicklung von Kooperationsformen für das Begriffsfeld, welches durch die Merkmale des gesetzten Kooperationsbegriffes abgesteckt ist. Wenn aber das Explikandum dieser Formenbestimmung nicht eine empirische Basis ist, sondern der logische Umfang eines gesetzten Begriffes, so kann der Extremtyp nicht als Instrument zur Bestimmung der Kooperationsformen dienen, da er vornehmlich der Messung empirischer Tatbestände dient.[18]

Zu diesem formalen Einwand tritt ein weiterer.
Extremtypen sind nur brauchbar, wenn sie eindeutige Kriterien zur Messung der Einzelfälle an den Extremausprägungen des Typs enthalten. Insbesondere muß die Messung von zwei Einzelfällen I und II an einem bestimmten Typmerkmal A eindeutig den Größenunterschied der Ausprägungen aI und aII des Merkmals A in den Einzelfällen I und II angeben können. Das heißt,die Abgrenzung der Fälle I und II kann nur durch

---

18 vgl. C.G. Hempel, a.a.O., S. 193 ff

die genauen Relationen aI größer aII; aI kleiner aII; aI gleich aII eindeutig sein.[19]

Das ist für die Ordnung sozialwissenschaftlicher Phänomene sehr problematisch.[20] Derartige Relationen sind auch für die Kooperationsformen kaum bestimmbar, da letztere, wie sich zeigen wird, durch vorwiegend qualitative Merkmale bestimmt sind, die sich einer eindeutigen Meßbarkeit entziehen. Derartige Merkmale werden z.B. sein: Art der Leistungen der Kooperation an die Mitglieder, Zentralisationsgrad der kooperativen Aufgabenerfüllung oder Zusammenschlußrichtung der Kooperationspartner.

Wenn davon ausgegangen wird, daß solche Formenmerkmale der Kooperation nicht meßbar sind, dann ist auch der Extremtyp als Instrument zur Bestimmung von Kooperationsformen abzulehnen, weil er gerade die Meßbarkeit von Merkmalen verlangt.

II Verzichtet eine Typenbildung auf den Zweck, empirische Tatbestände durch Messung zu ordnen, und weist sie dennoch die formalen Eigenschaften von Extremtypen auf, so spricht man von Idealtypen.[21] Idealtypen sind Extremtypen ohne Ordnungszweck.[22] Ihre Zwecksetzung besteht vielmehr in der theoretischen Abgrenzung von Erkenntnisobjekten.

Idealtypen "are usually introduced without even an attempt at specifying appropriate criteria of order, and they are not used for the kind of generalization characteristic of ordering types; rather, they are invoked as a specific

---

19 vgl. C.G. Hempel, a.a.O., S. 194 f
J.v. Kempski, Ordnungsbegriffe, a.a.O., S. 222 ff

20 vgl. C.G. Hempel, a.a.O., S. 195

21 Diese Definition erfolgt nach Hempel. Eine andere Unterscheidung ist z.B. bei v. Kempski angegeben. Dieser diskutiert die Euckenschen Unterscheidung von Realtypen und Idealtypen (beides Extremtypen), zwischen denen er keinen logischen Unterschied, aber die unterschiedlichen Zielsetzungen der Abbildung realer Erscheinungen bzw. der Modellbildung für theoretische Sätze feststellt.
J.v. Kempski, Ordnungsbegriffe, a.a.O., S. 214 ff
vgl. andererseits M. Weber, welcher seinen Idealtypen beide Zwecksetzungen unterstellen will. M. Weber, Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher Erkenntnis, in: Soziologie - Weltgeschichtliche Analysen - Politik, Hrsg. Winckelmann, 1968, S. 235 - 245

22 C.G. Hempel, a.a.O., S. 196 ff

device for the explanation of social and historic phenomena."[23]

Die Verbindung dieser Zielsetzungen mit den Kennzeichen des unter I genannten Extremtyps ergibt folgende Merkmale des Idealtypus:

1. Der Idealtypus dient der Festlegung von Erkenntnisobjekten theoretischer Sätze. Seine Merkmale sind hypothetisch.
2. Er gründet sich auf der Überlegung, daß in empirischen oder nur denkbaren Einzelfällen seine Typmerkmale abgestuft auftreten können.
3. Dennoch sind seine Merkmale extrem (rein) ausgeprägt im Gegensatz zu denen von empirischen oder denkbaren Einzelfällen. Die Merkmale in reiner Form bestimmen den logischen Umfang, für den die theoretischen Sätze gelten sollen; sie umfassen jedoch nicht empirische oder denkbare Einzelfälle mit nur abgestuft gegebenen Merkmalen.

Ist der Idealtypus für den Untersuchungszweck brauchbar? Es ist u.a. Zweck der Untersuchung, das durch einen allgemeinen Kooperationsbegriff bestimmte Feld unternehmerischer Zusammenarbeit systematisch in Einzelformen zu unterteilen.

Es empfiehlt sich aus methodischen Gründen bei diesem Vorhaben, die Merkmale der Kooperationsformen (Typmerkmale) gleichermaßen wie die Begriffsmerkmale der Kooperation zu setzen.

Idealtypische Merkmale sind Setzungen, denn sie haben keinen Bezug in einer empirischen Basis von Einzelfällen. Also empfiehlt sich die Verwendung des Idealtypus zur Erarbeitung von Kooperationsformen.

Fordert man für die Kooperationsformen ihre möglichst klare Abgrenzung, so ist dafür das Instrument des Idealtypus brauchbar. Denn die(gesetzten) extremen Ausprägungen der idealtypischen Merkmale kennzeichnen 'reine' Fälle. Diese reinen Fälle entsprechen per se einer klaren Abgrenzung; Misch- und Übergangsformen werden durch Idealtypen zwar nicht ausgeschlossen, aber auch nicht einbezogen.

---

23 C. G. Hempel, a.a.O., S. 197

Zweckmäßig ist die Verwendung des Idealtypus für die Bildung von Kooperationsformen schließlich deshalb, weil er nicht in logischem Widerspruch zu empirisch feststellbaren Mischformen der Kooperation steht. Denn Idealtypen räumen gerade die Möglichkeit abgestufter empirischer Fälle ein.

Der Idealtypus scheint auf Grund dieser Gesichtspunkte für die Bestimmung von Kooperationsformen geeignet zu sein. Er wird deshalb bei der Systematisierung der Kooperationsformen verwendet werden.

23 Vereinbarkeit der unterschiedlichen gedanklichen Instrumente zur Untersuchung der Kooperation

Die Kennzeichnung des Kooperationsbegriffes soll durch einen Klassenbegriff erfolgen, die der Kooperationsformen durch den Idealtypus.

Der Ansatz dieser unterschiedlichen Instrumente scheint widersprüchlich zu sein. Man fragt sich, wieso bei der Begriffsbestimmung der Kooperation keine fließenden Übergänge bis hin zur beispielsweise Konzentration hingenommen werden, wohl aber für die Kennzeichnung der Kooperationsformen mit Hilfe des Typus. Oder: Ist für die allgemeine Kennzeichnung der Kooperation (K.-Begriff) nicht wie bei der Bestimmung der Kooperationsformen die Verwendung des Typus erforderlich?

Diese Frage ist zu verneinen.
Zwar wird die Definition der Begriffsmerkmale der Kooperation zeigen, daß ihre Abstufung möglich ist. Das Begriffsmerkmal 'Delegation von Teilaufgaben' des Kooperationsmitgliedes an die Kooperation wird beispielsweise eine Differenzierung der delegierten Aufgaben nach Zahl, Umfang und Gewicht zulassen. Jedoch stellen alle differenzierten Einzelfälle eine Teilaufgabendelegation dar. Diese ist als Begriffsmerkmal fest vorgegeben. Gewisse Abstufungen widersprechen diesem gesetzten Begriffsmerkmal nicht, sie sind

vielmehr von ihm eingeschlossen.

Hinter der Verwendung des Typus zur Kennzeichnung von Kooperationsformen steht ein anderer Sachverhalt.

Hier werden wie bei einem Begriff Merkmale gesetzt. Diese sind die extremen Alternativen auf bestimmte Fragestellungen. Wird z.B. nach der Ausführungsweise kooperativer Aufgabenerfüllung gefragt, so werden die extremen Möglichkeiten der zentralen bzw. der dezentralen Aufgabenerfüllung als Typmerkmale gesetzt. Die extremen Alternativen sind Kennzeichen der Kooperationsformen. Sie finden im Regelfalle keine empirische Bestätigung noch umfassen sie Kooperationsfälle, welche idealtypische Merkmale nur abgestuft enthalten.

Die Instrumente zur Untersuchung der Unternehmenskooperation ergänzen einander. Der Begriff der Kooperation hat durch seine Merkmale eine Abgrenzung der Kooperation nach außen (Konzentration und Einzelwirtschaft) zu vollziehen. Er umfaßt eine Vielzahl von Kooperationsfällen.

Die Typen (Formen) der Kooperation dienen der klaren Unterteilung des vom Begriff erfaßten Erkenntnisobjektes 'Kooperation'. Diese klare Unterteilung verlangt eindeutige Grenzen, die durch die extremen Typmerkmale gezogen werden. Letztere schließen mögliche empirische Zwischenstufen nicht aus, beziehen diese jedoch auch nicht ein.

Die Verwendung von zwei unterschiedlichen Instrumenten zur Untersuchung der Unternehmenskooperation scheint damit nicht widersprüchlich zu sein.

3 Ausschließende Abgrenzung des Objektes des Kooperationsbegriffes

30 Vorbemerkungen

In der Problemstellung wurde der Begriff Unternehmenskooperation zwischen die Begriffe Einzelwirtschaft und Unternehmenskonzentration gestellt. Das gründete sich auf die Vermutung, daß eine Unternehmenskooperation gewisse Merkmale sowohl der Einzelunternehmung als auch der Unternehmenskonzentration aufweisen könnte.

Es ist zweckmäßig, vor einer positiven Begriffsbestimmung der Kooperation zunächst die Wirtschaftsformen zu kennzeichnen, von welchen einige Merkmale in den Kooperationsbegriff eingehen werden. Zu fragen ist demnach: Was ist eine selbständige Einzelwirtschaft? Was bedeutet eine Konzentration von Unternehmen?

Durch die Bearbeitung dieser Fragen wird zugleich festgelegt werden, was eine Kooperation nicht darstellt. Das ist zwar wissenschaftlich unfruchtbar, denn für wissenschaftliche Abhandlungen ist ein positiver Aussagengebrauch bindend. Logisch jedoch weist eine negative (ausschließende) Aussage gegenüber einer positiven keinen Nachteil auf.[1]

31 Die selbständige Einzelwirtschaft

311 Begriff der Einzelwirtschaft

Nach Gutenberg[2] bestimmt sich der allgemeine, vom jeweiligen Wirtschaftssystem unabhängige Begriff der Einzelwirtschaft (Betrieb) nach sogenannten 'systemindifferenten'[3]

---

1 vgl. W. Leinfellner, Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie, 2. Aufl. Mannheim 1967, S. 28 ff, spez. S. 32 f

2 E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, a.a.O., S. 340 f
vgl. auch: E. Gutenberg, Einführung in die Betriebswirtschaftlehre, a.a.O., S. 189

3 derselbe, Grundlagen..., a.a.O., S. 340 f

Tatbeständen oder Merkmalen, welche sich aus der gesamtwirtschaftlichen Funktion[4] der Betriebe ergeben, "Güter materieller Art zu produzieren oder Güter immaterieller Art bereitzustellen."[5,6] Es sind dies die Tatbestände[3] der Kombination von Produktionsfaktoren[7] und der Prinzipien der Wirtschaftlichkeit[8] (bei der Kombination[9] der Faktoren) sowie des finanziellen Gleichgewichtes.[10] In neueren Begriffsabgrenzungen[11] des Betriebes, so z.B. in der Definition der Betriebswirtschaft als offenes soziotechnisches System (Heinen) sowie in der begrifflichen Abgrenzung[12] von Betrieb und Unternehmung werden Gutenbergs systemindifferente Tatbestände in abgewandelter Form aufgegriffen.

312 Kriterien für eine Formenbildung der Einzelwirtschaft

Mit Recht verweist Gutenberg[13] auf die Unzulänglichkeit seiner systemindifferenten Merkmale zur vollständigen Beschreibung des wirtschaftlichen Geschehens auf der Grundlage des so von ihm definierten Betriebes und entwickelt

---

4 vgl. E. Kosiol, Aktionszentrum...., a.a.O., S. 11 f
5 E. Gutenberg, Grundlagen...., a.a.O., S. 1
6 Zum Güterbegriff siehe z.B.:
E. Kosiol, Aktionszentrum...., a.a.O., S. 1o1 - 114
7 vgl. E. Gutenberg, Grundlagen...., a.a.O., 1. und 2. Kapitel
8 Zum Begriff des Wirtschaftens und zum Wirtschaftlichkeitsprinzip siehe:
E. Gutenberg, Einführung...., a.a.O., S. 27 - 32
E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 67 ff und die dort angegebene Literatur
E. Kosiol, Aktionszentrum...., a.a.O., S. 13 f
9 vgl. E. Gutenberg, Grundlagen...., a.a.O., S. 1o2 - 189, S. 19o - 227
1o E. Gutenberg, a.a.O., S. 341 f
sowie
E. Heinen, a.a.O., S. 74 ff
11 z.B. E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 1o
12 E. Gutenberg, Grundlagen...., a.a.O., S. 4oo
und
E. Kosiol, Aktionszentrum...., a.a.O., S. 17 f
13 E. Gutenberg, Grundlagen...., a.a.O., S. 34o

deshalb ein kategoriales (determinierendes) System[14] von Betriebsformen nach dem Autonomiegrad, dem Inhalt der Ziele und der Art der Willensbildung der Betriebe. Seine Determinanten zur Entwicklung von Betriebsformen sind[15] Alleinbestimmung - Mitbestimmung, Autonomie - Organschaft, Erwerbswirtschaftlichkeit - Plandeterminierte Leistungserstellung - Angemessenheitsprinzip. Jedoch hält er eine vollständige Kombination nicht möglich.[16] Er beschränkt sich vielmehr auf die Schwerpunkttypen der privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftlichen Unternehmung[17] und des planwirtschaftlichen Betriebes[18] und glaubt in einem Austausch ihrer Determinanten Widersprüche zu sehen.[19]

Von den weiteren Ansätzen[20] zur Formenbestimmung der Einzelwirtschaften scheint der Beitrag Weissers bedeutsam zu sein[21], da er auch die nicht privatwirtschaftlichen Betriebsformen eingehend systematisiert und charakterisiert. Auch E. Castan[22] erweitert die Anzahl möglicher einzelwirtschaftlicher Formen, in dem er den Versuch unternimmt, u.a. eine umfassende Übersicht der Betriebsformen nach der Art ihrer Leistungen[23] zu erarbeiten.

---

14 E. Gutenberg, Grundlagen..., a.a.O., S. 34o - 37o und S. 371 - 397
vgl. dazu: Siegfried Menrad, Anmerkungen zu Gutenbergs System der Betriebstypen, ZfB, August 1968, S. 563 ff
15 E. Gutenberg, a.a.O., S. 397
16 derselbe, a.a.O., S. 398
17 Mit den systemdifferenten Merkmalen: Alleinbestimmung, Autonomie und Erwerbswirtschaftliches Prinzip
18 Mit den Merkmalen: Mitbestimmung, Organschaft und plandeterminierte Leistungserstellung
19 E. Gutenberg, a.a.O., S. 398 - 4oo
2o z.B. G. Weisser, a.a.O.
E. Castan, a.a.O.
E. Kosiol, a.a.O., S. 23 - 38
Martin Lohmann, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl. 1955, S. 275 ff
E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 9 - 13
21 G. Weisser, a.a.O.: Bei Weisser erfolgt eine Gliederung der (Stil-) Formen nach der Trägerschaft (Einzelne, Gruppen, Gesamtheiten), Form der Leitung (Selbstleitung, Beauftragtenleitung), Art der Verflechtung (Verflochten, Unverflochten) und nach der Zweckbestimmung (Gemeinnützigkeit, Stiftungswidmung, Eigennutzwidmung) der Einzelwirtschaften.
22 E. Castan, a.a.O.,
23 derselbe, a.a.O., S. 39 - 93

313 Die Zweckmäßigkeit des Begriffes der Einzelwirtschaft für die Untersuchung

Es ist jedoch fraglich, ob es zweckmäßig ist, auf eine Vielzahl von Formen der Einzelwirtschaft und auf die Anwendbarkeit der möglichen, z.T. recht unterschiedlichen Gliederungskriterien einzugehen. Für den Zweck der Untersuchung genügt die Kennzeichnung eines Begriffes der Einzelwirtschaft. Das setzt jedoch voraus, daß wir wissen, welchen Formenbereich ein solcher Begriff der Einzelwirtschaft umfaßt.

Die Formen der Einzelwirtschaft zeigen den logischen Umfang des allgemeinen Begriffes 'Einzelwirtschaft'. Ergäbe sich nun, daß einige einzelne Formen zu einem allgemeinen Begriff 'Einzelwirtschaft' bestimmte Fälle einer Zusammenarbeit von Unternehmen ansprechen, dann umfaßte auch der logische Umfang des Oberbegriffes Möglichkeiten von Unternehmenszusammenarbeit. Dann wäre ein solcher Oberbegriff der Einzelwirtschaft für die Untersuchung unbrauchbar. Denn wir verlangen hier eine Kennzeichnung der Einzelwirtschaft, die nicht Kooperation darstellt.

Die Beiträge der Literatur zur Morphologie der Einzelwirtschaft weisen im Hinblick auf die angestrebte begriffliche Begrenzung der Kooperation von Einzelwirtschaften den Nachteil auf, daß sie Formen der Zusammenarbeit von Wirtschaftseinheiten, d.h. Kooperation, in ihre Systematik einbeziehen, so z.B. Weisser in seiner Stiltypologie oder Gutenberg mit Organ- bzw. Autonomieprinzipien.

"In diesem Kampf (um die Wettbewerbsposition)[24] stellt die Ausnutzung finanzieller, personeller oder anderer Machtpositionen einen wichtigen Faktor dar. Deshalb kann es wohl sein, daß praktisch ein Unternehmen im Verhältnis zum anderen an Autonomie einbüßt. Aber das besagt nicht, daß der in diesem Kampf obsiegende Betrieb seine Autonomie gegenüber staatlichen Stellen aufgibt."[25]

Autonomie bedeutet bei Gutenberg Eigenständigkeit eines Betriebes bei wirtschaftlichen Entscheidungen gegenüber anderen Betrieben und gegenüber staatlichen Stellen; sein

---

24 (.....) eigener Zusatz
25 E. Gutenberg, a.a.O., S. 343

Autonomieprinzip kennzeichnet jedoch nur die Eigenständigkeit von Betrieben dem Staate gegenüber. Gleichermaßen versteht er unter einem autonomen Betrieb lediglich eine vom Staate unbeeinflußte Wirtschaftseinheit ungeachtet der Möglichkeit, ob dieser Betrieb mit anderen Betrieben eine Verbindung eingeht.

Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit wären demnach mit Gutenbergs Autonomieprinzip vereinbar. Eine Definition der Einzelwirtschaft könnte aber nur dann zweckmäßig sein, wenn sie die Kooperation ausschließt.[26]

Gutenbergs autonome Einzelwirtschaft (autonomer Betrieb) bezieht Kooperationsmöglichkeiten zwischen Betrieben ein, da Gutenberg die Autonomie nur in Bezug auf einen staatlichen Einfluß auf Betriebe erörtert. Gutenbergs Begriff des autonomen Betriebes ist deshalb für eine negative Kennzeichnung der Kooperation ungeeignet.

Wie angedeutet, ist der Weissersche Begriff der Einzelwirtschaft ebenfalls unbrauchbar. Denn Weisser unterscheidet u.a. nach Art und Maß der Verflechtung folgende Formen der Einzelwirtschaft:

1 Nichtverflochtene Einheiten
2 Verflochtene Wirtschaftsgebilde
  a Hilfswirtschaften
  b Kartellgebundene Gebilde
  c Konzerngebundene Wirtschaften

Derartige Einzelformen implizieren einen weiten Oberbegriff der Einzelwirtschaft, der auch Kooperationsfälle einschließt. Ein derartiger Begriff ist für den Untersuchungszweck unbrauchbar,

Es ist nun sinnvoll, zu versuchen, einen im logischen Umfang reduzierten Begriff der Einzelwirtschaft zu finden, welcher die Zusammenarbeit von Unternehmen ausschließt. Das soll dadurch geschehen, daß dem Begriff der Einzelwirtschaft das Merkmal der Selbständigkeit hinzugefügt wird.

---

26 E. Kosiol, a.a.O., S. 4o: Grenzfall isolierter Aufgabenerfüllung der Betriebe

314 Der selbständige Betrieb als zweckbestimmte Definition der Einzelwirtschaft

Es ist die Aufgabe gestellt, die Einzelwirtschaft so zu definieren, daß Möglichkeiten wirtschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Einzelwirtschaften aus der Definition ausgeschlossen sind. Das entspricht dem Untersuchungszweck. Für 'Einzelwirtschaft' wird folgend der Begriff des Betriebes gesetzt. Dessen oben bereits genannten Merkmalen des Betriebes wird das Kennzeichen der Selbständigkeit zugefügt.

Die Betriebsmerkmale waren (systemindifferente Tatbestände)[27]:

(1) Die Kombination von Produktionsfaktoren (objektbezogene Arbeit, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Betriebsmittel) durch eine betriebliche Planung und Organisation
(2) Beachtung des Wirtschaftlichkeits- und
(3) Liquiditätsprinzips

Hinzu trete als ergänzendes Merkmal das

(4) Kennzeichen der Selbständigkeit.

Was heißt Selbständigkeit?
Sie bedeutet nicht 'einheitliche Leitung' eines Betriebes, da auch Gliedbetriebe (Zweigwerke) eines Unternehmens durch die Unternehmensleitung einheitlich geleitet werden.[28]

Selbständigkeit bedeutet vielmehr Eigenständigkeit der Planung und der wirtschaftlichen Betätigung des Betriebes gegenüber dem Staate und anderen Betrieben; sie umfaßt also die Autonomie im Sinne Gutenbergs, die sich auf das Verhältnis des Betriebes zum Staat bezieht. Dieses hier gesetzte Merkmal ist inhaltlich auszufüllen.

Der selbständige Betrieb ist dadurch gekennzeichnet, "daß er Art und Umfang seiner ökonomischen Tätigkeit selbst bestimmen kann"[29]; er steht lediglich in Marktbeziehungen zu anderen ökonomischen Einheiten eines Wirtschaftsystems. Die

---

27 im Sinne Gutenbergs, Grundlagen, Bd. I, 8./9. Aufl., S. 34o - 342
28 vgl. E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 1o
29 derselbe, a.a.O., S. 11

Wirtschaftspolitik des Staates ist ein Datum für die wirtschaftliche Aktivität eines Betriebes.

Die Selbständigkeit eines Betriebes impliziert ein individuelles Zielsystem. Ein betriebliches Zielsystem sei die Summe[30] aller geplanten wirtschaftlichen Maßnahmen, die geeignet sind, bestimmten festgelegten wirtschaftlichen Zwecken zu dienen. Individuell bedeutet, daß die wirtschaftlichen Zwecke und Maßnahmen des Zielsystems intern[31] festgelegt sind, d.h. von Planungsträgern des Betriebes selbst.

Es ist zu fragen, ob mit dieser Definition der betrieblichen Selbständigkeit die Anzahl möglicher Ziele, die ein Betrieb verfolgen kann, eingeschränkt wird.

Sicherlich ist ein Teilziel ausgeschlossen, welches Heinen als "Vereinigungsstreben"[32] bezeichnet. Er versteht darunter das Ziel eines Betriebes, mit anderen Wirtschaftseinheiten zusammenzuarbeiten. Dieses Teilziel kann nicht Element eines individuellen eigenständigen Zielsystems eines Betriebes sein, da es eine Planungsbeteiligung externer Wirtschaftseinheiten impliziert.

Auszuschließen sind jedoch nicht Ziele wie das der angemessenen Gewinnerzielung oder nur der Kostendeckung. Derartige Ziele implizieren einen Verzicht des Planungsträgers eines Betriebes auf bestimmte realisierbare zukünftige Gewinne, die der Betrieb erwirtschaften könnte. Die Verfolgung derartiger Ziele würde bedeuten, daß solche potentiellen Gewinne an andere Wirtschaftseinheiten, z.B. an die Kunden oder Lieferanten des betrachteten Betriebes weitergegeben werden oder zumindest bei diesen entstehen.

Damit ist aber ein Betrieb, welcher die Zielsetzungen der Kostendeckung oder der angemessenen Gewinnerzielung verfolgt, nicht zwingend unselbständig. Das Kriterium, ob ein Betrieb selbständig oder unselbständig ist, bezieht sich nur auf die Herkunft gesetzter betrieblicher Ziele aus der

---

30 vgl. E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, S. 59-88
O.R. Schnutenhaus, a.a.O., S. 84/85
31 vgl. den Begriff der internen Planung bei Kosiol, Aktionszentrum, a.a.O., S. 48
32 vgl. E. Heinen, a.a.O., S. 77 f

Sicht des Betriebes, nicht auf den Zielinhalt.

Zwei Beispiele mögen das verdeutlichen:
Ein Genossenschaftsbetrieb verfolgt eine unselbständige Zielsetzung, wenn ihm von den ihn tragenden Mitgliedsbetrieben die Aufgabe gestellt ist, nur die Mitgliedsbetriebe zu fördern und denen Leistungen zu Selbstkosten zur Verfügung zu stellen.
Ein Unternehmer dagegen, der bereit ist, im Interesse der Erhöhung seines öffentlichen Ansehens kostendeckende Durchschnittserlöse für die Leistungen seiner Unternehmung zu erwirtschaften, verfolgt eine selbständige Zielsetzung. Denn ihm ist die Vorschrift, kostendeckende Erlöse zu erzielen, nicht von außen gesetzt. Sie ist vielmehr Konsequenz eines anderen Zieles (öffentliches Ansehen).

Diese Erläuterungen mögen genügen, zu zeigen, daß das Merkmal der Selbständigkeit eines Betriebes Ziele unterschiedlichen Inhaltes zuläßt, soweit das Kriterium zur Bestimmung der Selbständigkeit durch den Inhalt eines Zieles nicht angesprochen wird.

Damit ist eine der beiden Alternativen, zwischen denen die Kooperation von Unternehmen steht, gekennzeichnet. Sie ist dargestellt worden als der einzelne Betrieb mit dem Kennzeichen der Selbständigkeit.

Wenden wir uns der anderen Seite, der Konzentration, zu. Sie ist, wie der selbständige Betrieb, nicht Kooperation, wohl aber werden bei ihr einzelne Merkmale vermutet, die in einen Begriff der Kooperation eingehen können.

32 Begriff und Formen der Konzentration

321 Begriff der Konzentration[33] (Ansätze)

Der Begriff der Konzentration hat seit dem vergangenen Jahrhundert mannigfaltige Änderungen erfahren und scheint

---

33 Vergleiche z.B. zur Konzentration:
J. Kakobka, G. Ollenburg, Bibliographie zur ökonomischen Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Bd. III, Wirkungen und Probleme der Konzentration, Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF 2o/3, Berlin 196o, S. 1799 ff
H. Arndt, H. Münzner, (Hrsg.), Bibliographie Konzentration und Konzentrationspolitik 196o - 66, Schriftenreihe des Instituts für Konzentrationsforschung an der TU Berlin, Berlin 1967
Schriftenreihe des Vereins für Socialpolitik, Die Konzentration in der Wirtschaft, Hrsg. H. Arndt, Bd. I (NF 2o/1) Die Konzentration, Berlin 196o, Stand der Konzentration, Bd. II (NF 2o/2) Ursachen der Konzentration, Berlin 196o, Bd. III (NF 2o/3) Wirkungen und Probleme der Konzentration, Berlin 196o
NF 22 (Hrsg. F. Neumark), Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen, Berlin 1961
R. Gunzert, Was ist Konzentration?, in: Wirtschaftssoziologische Studien, Heft 1, Frankfurt 196o
O. Hintner, Betriebszusammenschlüsse, in: HWB 1956, Sp. 1o27 ff
H.O. Lenel, Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, 2. Aufl., Tübingen 1968, mit dem dort angeführten Schrifttum, S. 432 ff
J. Huffschmid, Die Politik des Kapitals, a.a.O., 197o
F. Marbach, Die Wirtschaftskonzentraion - Eine Auseinandersetzung mit der Antikonzentrationsideologie, speziell Hans Otto Lenel, Düsseldorf/Wien 1964
W. Herrmann, Konzentration und Dekonzentration heute, in: ZfbF 2/3 1968, S. 72 ff
Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Kooperation und Konzentration der Unternehmen im Wettbewerb, Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter Tages, Berlin 1964
W. Eucken, Technik, Konzentration und Ordnung der Wirtschaft, in: ORDO - Jahrbuch, 3. Bd. 195o, S. 3 - 17
List-Gesellschaft (Veröffentlichungen der ....), Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration in nationaler und internationaler Sicht, Hrsg. Salin/Möller, Basel-Tübingen 1969
Volkmar Muthesius, zum 65. Geburtstag am 19. März 1965, Vom Sinn der Konzentration, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Frankfurt 1965
R. Liefmann, Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 192o
H. Lehmann, Wesen und Form des Verbundbetriebes, Berlin 1965

angesichts seiner Vielschichtigkeit[34] auch heute noch nicht eindeutig umrissen zu sein.[35]

Während Marx in der Konzentration eine Zusammenfassung von Eigentum und Vermögen in den Händen von einzelnen Privatpersonen sieht[36], und Sombart unter Ausschluß des Größenwachstums sein Augenmerk auf die Veränderungen von Betriebsgrößenklassen[37] richtet, diskutieren andere Autoren[38] bei der Begriffsbildung der Konzentration Zusammenschlüsse von Unternehmen (Geiler, Gruntzel)[39] oder die Bildung von Kartellen und Trusts (Wolfers)[39], die Konkurrenzbeschränkung (Brendl)[39], die Ballung von Verfügungsgewalt (Keiser)[39], der wirtschaftlichen Macht (Preiser)[39] oder die Einheitlichkeit der Leitung vereinigter Betriebe (Eucken)[39].

Die Messung[40] der Konzentration erfolgt im Regelfalle relativ (durch Bestimmung der statistischen Größenverteilung) und absolut[41] (durch Errechnung absoluter und prozentualer Kon-

---

34 vgl. Arndt/Ollenburg, Begriff und Arten der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/1, a.a.O., S. 4 ff mit der dort angegebenen Literatur
siehe auch R. Gunzert, a.a.O., S. 13 - 85

35 H.O. Lenel, Ursachen der Konzentration, a.a.O., S. 2

36 K. Marx, Das Kapital, Stuttgart 1914, S. 562 ff, zit. bei Lenel, a.a.O., S. 11 ff
vgl. Ausgabe I (Berlin) 1953, S. 658; II, S. 122 ff; III, S. 99, 395

37 W. Sombart, Die Ordnung des Wirtschaftslebens, 1925, S. 46 ff, zit. bei Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 4
vgl. Gunzert, a.a.O., S. 47 ff, S. 95

38 zit. bei Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 4 f

39 zit. bei denselben, ebenda

4o vgl. stat. Untersuchungen bei:
H.O. Lenel, a.a.O., S. 15 ff
G. Fürst, in: V.f.Soc.Pol. NF 2o/1, a.a.O., S. 1o3 ff
J. Huffschmid, a.a.O., S. 29 ff, 3o ff, 46 - 55
Lioba/Jüttner/Kramny, US-Hearings..., a.a.O., S. 1517-1526
Bundeskartellamt, Zur strukturellen Veränderung der Märkte, Auszug aus der Bundesdrucksache V0530, in: BU 9/1966, S. 3o8 ff, sowie
Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft, Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, (Enquetebericht), Bundesdrucksache IV/232o, Bonn 1964

41 vgl. Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 7 ff
H.O. Lenel, a.a.O., S. 2 - 15
K. Brandt, Konzentration und wirtschaftliche Entwicklung, in: V.f.Soc.Pol. NF 2o/3, a.a.O., S. 1471 - 1521 sowie
H. Kellerer, Zur statistischen Messung der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol. NF 2o/1, a.a.O., S. 41 ff

zentrationsgrößen unter Berücksichtigung verschiedener Bezugseinheiten[42]) und ist auf ihren Stand[43] und ihren Prozeß zu beziehen, wobei nach Brandt bei der Analyse des Konzentrationsprozesses Wachstumseffekte eine erhebliche Bedeutung haben[44].

Arndt und Ollenburg betonen, daß allen Begriffslegungen zur Konzentration das Prinzip der Ballung, Zentralisation oder Schwerpunktbildung zugrunde liege[45], unbeschadet der Verschiedenartigkeit der Bezugsgrößen und Arten der Konzentration.

"Um von den Einflüssen zu abstrahieren, die sich aus den Unterschieden in den Gegenständen ergeben, an denen sich die Konzentration vollzieht, und um andererseits kein Phänomen auszuschließen, das für den zu untersuchenden Gegenstand von Bedeutung ist, wird -....- Konzentration als Ballung ökonomischer Größen definiert."[46]

Diese Definition kann als Ausgangspunkt der weiteren Erörterung des Konzentrationsbegriffes dienen.

322 Formen der Konzentration (Gliederungsansätze)

Eine Einteilung der Konzentration in Formen (Arten) richtet sich zweckbedingt[47] nach bestimmten ökonomischen Maßstäben und Fragestellungen.

Historisch bedeutsam sind z.B. die relativ einfachen Gliederungsansätze von Liefmann[48] (technische, kaufmännische, eigentumsbedingte und finanzielle Konzentrationsarten), Thalheim[49], Keiser[49] und Sombart[49], während die jüngere Literatur unter Berücksichtigung der Verschiedenartigkeit der Bezugsbasen, der Ursachen und Wirkungen und der bindenden Instrumente die Konzentration zunehmend vielschichtig differenziert, Arndt/Ollenburg beispielsweise[50] nach

---

42 Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 15 ff
43 dieselben, a.a.O., S. 19 ff
44 H.O. Lenel, a.a.O., S. 1 - 15
45 Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 6 f
46 dieselben, a.a.O., S. 7
47 dieselben, a.a.O., S. 24
48 R. Liefmann, a.a.O., S. 239 ff
49 zit. bei Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 24
50 dieselben, a.a.O., S. 25 ff

der Bezugsgröße Konzentration von Betrieben, Unternehmen, Einkommen, Vermögen, der Verfügungsmacht, des Raumes und des (inter-)nationalen Bereiches, J. Huffschmids Konzentrationsformen umfassen unter dem Aspekt der Machtballung Kapitalkonzentration[51], Voll- und Teilzusammenschlüsse[52], Abhängigkeiten aus Größenunterschieden[53], (kooperative) wettbewerbsbeschränkende Unternehmenszusammenarbeit[54] und "Vermachtungen" durch Finanzkonzentration.[55]

Beispiele für Arten der Konzentration sind ebenfalls die in den §§ 15 ff Akt.Ges.[56] 1965 nach rechtlichen Aspekten entwickelten Formen verbundener Unternehmen, die bei Lenel[57] genannten "Wege" der Konzentration, die von Grochla[58] aufgeführten theoretischen und praktischen Formen des Verbundbetriebes oder die bei Weisser[59] entwickelten Formen verflochtener Wirtschaftsgebilde.

323 Begriff und Formen der Konzentration aus betriebswirtschaftlicher Sicht

3231 Der betriebswirtschaftliche Konzentrationsbegriff

Sind Einzelwirtschaften bzw. das wirtschaftliche Geschehen in diesen Erkenntnisobjekte[60] der Betriebswirtschaftslehre, so sind sie bei betriebswirtschaftlicher Begriffsabstimmung der Konzentration die ökonomischen Größen, die einer Ballung (Zentralisation) im Sinne Arndts und Ollenburgs unterliegen. In Anlehnung an Henzler[61] sei die Konzentration als Zusammen-

---

51 J. Huffschmid, a.a.O., S. 36 ff
52 derselbe, a.a.O., S. 53 f
53 derselbe, a.a.O., S. 68 ff
54 derselbe, a.a.O., S. 72 ff
vgl. R. Gunzert, a.a.O., S. 95
55 J. Huffschmid, a.a.O., S. 80 ff
56 Aktiengesetz vom 6. September 1965, Kasuistik der §§ 16 ff
57 H.O. Lenel, a.a.O., S. 350 ff
58 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 171 ff
59 G. Weisser, Form und Wesen der Einzelwirtschaft, a.a.O.
60 vgl. die Ausführungen Seiten 13, 24 ff, 29 ff
61 R. Henzler, Konzentrationsprobleme.., V.f.Soc.Pol., NF 20/3, S. 1545

schluß von Unternehmen (Betrieben) zu einer Gesamtunternehmung (Gesamtbetrieb) mit einheitlicher wirtschaftlicher Leitung[62] verstanden. Das führt bei der Betrachtung einer in einer Konzentration befindlichen Gruppe von Unternehmen eines Marktes zu einer Abnahme der Zahl vormals eigenständiger Einheiten[63] und zu einer Betriebs- bzw. Unternehmensvergrößerung[64] (externes Wachstum).

Eine derartige Zusammenfassung von einzelnen Wirtschaftseinheiten zu einer größeren Einheit hat zur Folge, daß der Umfang von Verfügungsmacht[65] über Produktionsmittel zentralisiert wird und der Handlungsumfang einer aus der Zusammenlegung hervorgehenden einheitlichen Leitung wächst.

Es fragt sich nun, ob eine Zunahme der Verfügungsmacht über Produktionsmittel durch (internes) Wachstum[66] einer Unternehmung gleichermaßen als Konzentration anzusehen ist. Wenn auch z.B. Blair, Brandt oder Lenel[67] dieses für den Fall eines (im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen) überdurchschnittlichen Wachstums bejahen, so scheint doch diese begriffliche Erweiterung für den Zweck der Untersuchung und die eingangs formulierte Problemstellung[68] nicht zweckmäßig zu sein, da einer noch näher zu definierenden Zusammenarbeit von Einzelunternehmen die Konzentration lediglich als Zusammenfassung von Unternehmen gegenüberzustellen ist[69]: In dieser Arbeit empfiehlt es sich, bei dieser Gegenüberstellung der Kooperation nur eine strukturell ähnliche Wirtschaftsform - aus mehreren Wirtschaftseinheiten bestehend - entgegenzusetzen.

Es sei also die wirtschaftliche Konzentration definiert als ein Vorgang, mit welchem Einzelunternehmen (Einzelwirtschaf-

---

62 vgl. Ausführungen zur einheitlichen Leitung, S. 29 f
63 K. Brandt, a.a.O., S. 1476
64 E. Heinen, Konzentration und Kosten, V.f.Soc.Pol., NF 2o/3, S. 1635 - 1659, spez. S. 1634
65 H.O. Lenel, a.a.O., S. 4, vgl. auch S.1o f
66 K. Brandt, a.a.O., S. 1477, vgl. H.O. Lenel, a.a.O., S. 1,2
67 vgl. Lenel, a.a.O., Fälle a, S. 4,5
68 vgl. die Ausführungen S. 1 ff
69 vgl. die Gegenüberstellung von Zusammenschluß und Zusammenarbeit der Arndtschen These, S. 2

ten) zu einer einheitlich gelenkten neuen Wirtschaftseinheit zusammengefaßt werden. Die Zunahme von Verfügungsgewalt über Produktionsmittel durch internes Wachstum fällt nicht unter diese Definition.

Das Ergebnis der Zusammenfassung von Einzelunternehmen (Einzelwirtschaften) wird, wie der Vorgang selbst, ebenfalls als Konzentration bezeichnet.

Es ist zur Vermeidung von Verwechslungen zwischen dem Vorgang der Konzentration (Konzentrierung) und seinem Ergebnis zweckmäßig, für das Ergebnis des Konzentrationsvorganges einen neuen Begriff zu setzen. Dieser neue Begriff sei der Ausdruck "Verbund".

Welches sind nun die Kennzeichen eines Verbundes?[7o]
Nach Grochla[71] weist er folgende Merkmale auf:
1 Der Zusammenschluß von Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet[72], daß die Gesamtaufgaben bisher selbständiger Einzelunternehmen zu einer neuen Gesamtaufgabe zusammengefaßt[73] sind. Durch die Koordination haben die sich zusammenschließenden Unternehmen ihre Selbständigkeit verloren.
2 Anstelle bisher selbständiger Einzelunternehmen steht ein Verbundbetrieb mit einheitlicher Leitung, der eine Anzahl von Gliedbetrieben umfaßt.
3 Die Gesamtaufgabe wird aus der Sicht des Verbundes intern[74] geplant; damit ist der Verbundbetrieb als gegenüber außenstehenden Wirtschaftseinheiten und den einzelnen

---

7o Zur Verbunddefinition vgl: Arbeitskreis Krähe der Schmalenbachgesellschaft, Konzernorganisation, Aufgaben- und Abteilungsgliederung im industriellen Unternehmungsverbund, Opladen 1958, S. 11 ff (weiter Begriff)
E. Kosiol, Aktionszentrum..., a.a.O., S. 43 f (enger Begr.)
sowie die kasuistische Verbunddefinition der §§ 15 ff, §§ 291 f Akt.Ges. 1965
vgl. weiterhin H. Lehmann, Wesen und Formen des Verbundbetriebes, Berlin 1965, S. 13 - 39
sowie S. zur Beziehung Verbund - Konzentration

71 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 23 ff, 42 ff, 161 ff, derselbe, Betriebsverband, a.a.O., S. 37 ff

72 derselbe, a.a.O., S. 39 ff
H. Lehmann, a.a.O., S. 45 ff

73 vgl. Aufgabenklassifizierung bei Grochla, a.a.O., S. 28 ff bei E. Kosiol, a.a.O., S. 59 ff

74 Zum Begriff der internen Planung! E. Grochla, a.a.O., S. 35

Gliedbetrieben selbständig anzusehen. Die Planung der Aufgabenerfüllung erfolgt aus der Sicht der Gliedbetriebe extern (durch die Verbundzentrale), ungeachtet, ob die Ausführung der Aufgaben des Verbundes zentral oder dezentral gestaltet wird und inwieweit vertragliche oder finanzielle Bindungen den Verbund festigen.[75]

Ein Verbundbetrieb ist demnach "ein durch die Koordination der Erfüllung der Oberaufgaben mehrerer Betriebe entstandener neuer Betrieb. In ihm herrscht, wie in jedem selbständigen Betrieb, Einheitlichkeit der Leitung und grundsätzlich interne Planung."[76], was Unselbständigkeit der Gliedbetriebe bedeutet, deren Entscheidungsbildung und Durchsetzung durch die Leitungsinstanz des Verbundes erfolgt, ohne daß die Glieder ihren Betriebscharakter[77] verlieren[78]. Somit stellt der Verbundbetrieb eine durch Zusammenschluß von Einzelunternehmen entstandene[79] Einzelwirtschaft gemäß der in 3l4 vorgetragenen Definition dar, ein Gliedbetrieb des Verbundes dagegen einen Betrieb im Sinne der Gutenbergschen systemindifferenten Merkmale zuzüglich des Merkmals der Unselbständigkeit.[80]

Bei der Untersuchung der Zwecksetzungen der Konzentration führt Grochla[81] verschiedene Ziele im Erzeugungs-, Finanzierungs- und Absatzbereich an, so im Erzeugungsbereich, die optimale Betriebsgröße zu erreichen, durch vermehrte

---

75 E. Grochla, a.a.O., S. 41 (Betriebsverband)
76 derselbe, a.a.O., S. 42
77 Damit stellen die Gliedbetriebe Organbetriebe mit den 3 systemindifferenten Merkmalen und dem systemdifferenten Organprinzip Gutenbergs (vgl. E. Gutenberg, Grundlagen..., a.a.O., S. 340 ff), wenn man letzteres auf die Abgrenzung zwischen Betrieben bezieht.
78 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 27; mit Recht verweist Grochla jedoch auf die Möglichkeit, daß die Gliedbetriebe je nach der Form der betrieblichen Willensbildung an der zentralen Entscheidungsbildung beteiligt sein können (Grochla, a.a.O., S. 41, Fußnote 58) vgl. E. Grochla, a.a.O., S. 214 - 219
79 vgl. sonstige Entstehungsmöglichkeiten: E. Grochla, Betriebsverband, a.a.O., S. 25
80 vgl. die bei H. Lehmann, a.a.O., S. 42 ff im einzelnen dargestellten Merkmale
81 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 42 ff

Arbeitsteilung die Vorteile der Spezialisierung zu realisieren, die Kapazitäten der Produktionsstufen aufeinanderabzustimmen oder Beschäftigungsschwankungen auszugleichen, im finanziellen Bereich die Ziele der günstigeren Kapitalbeschaffung, des internen Geldausgleichs und der steuerlichen Ersparnis, im Marktbereich dagegen die Stärkung der Wettbewerbslage und die Ertragsverbesserung durch Diversifikation. Das sind Zielsetzungen, die allerdings nur unter dem Aspekt der Kostenwirtschaftlichkeit auch von Heinen[82] im einzelnen angesprochen werden, und bei der Formenlehre der Konzentration und ihrer Erscheinungen zu diskutieren wären.

Zwecksetzungen der Konzentration sollen im Rahmen dieser Untersuchung jedoch nicht behandelt werden, da die begriffliche Skizzierung der Konzentration für die Abgrenzung der Kooperation ausreicht.

3232 Grundlagen betriebswirtschaftlicher Konzentrationsformen

Die Konzentration dient in dieser Untersuchung als Mittel zur Abgrenzung der Kooperation.

Dafür wurde ein für die Untersuchung zweckmäßiger Konzentrationsbegriff gesetzt. Letzterer hieß "Verbund von Einzelunternehmen (-betrieben)".

Zur Bestimmung des logischen Umfangs dieses gesetzten Begriffes sind die Grundlagen für die Verbundformen zu umreißen, welche unter den Verbundbegriff zu fassen wären.

Auf der Grundlage der oben angeführten allgemeinen Definition der Konzentration ließen sich nach Arndt/Ollenburg nach der Art der Bezugsgröße Formen der Konzentration der Betriebe, der Unternehmen und der Verfügungsmacht über wirtschaftliche Mittel unterscheiden[83], wobei bei diesen

---

82 vgl. die von Heinen angesprochenen Unternehmensbereiche, in: E. Heinen, Konzentration und Kosten, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/3, a.a.O., S. 1637 ff

83 Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 25 - 31, S. 33 - 35

Autoren diese Arten ineinander fließen können.[84] Umfassender dagegen sind die Formen, die sich bei Lenel[85] aus den verschiedenen Wegen der Konzentration ergeben.[86] Er nennt als Möglichkeiten der Zusammenfassung von Unternehmen den (gegenseitigen) Anteilserwerb (bis zur Fusion), den Kauf wesentlicher Vermögensgegenstände aus anderen Unternehmen, die Bildung von Interessengemeinschaften, Betriebsverpachtungen, die wirtschaftliche Selbständigkeit beschränkende Liefer- und Leistungsverträge (eventuell mit Ausschließlichkeitsbindungen) sowie die Zusammenfassung von Aufsichtsratbefugnissen in einer Hand. Diese Wege der Konzentration werden bei Lenel in seiner Untersuchung der Konzentrationsursachen im einzelnen erläutert.

Lenels Ursachen der Konzentration lassen sich auf verschiedene Zielvorstellungen für verschiedene Teilbereiche sich zusammenschließender Unternehmen zurückführen.[87] Es wäre daher zweckmäßig, Formen und Wege der Konzentration in Abhängigkeit von verschiedenen Unternehmenszielen aufzuzeichnen. Dagegen spricht jedoch, daß zwischen Zielen und Wegen der Konzentration keine eindeutige Beziehung zu bestehen scheint[88], denn wirtschaftliche Ziele können mit unterschiedlichen Mitteln (d.h. Konzentrationswegen nach Lenel) erreicht werden.

Lenel nennt als Ursachen[89] der Konzentration die Entwick-

---

84 Arndt/Ollenburg, a.a.O., S. 28, 33
85 H.O. Lenel, a.a.O., 2. Aufl., S. 350 ff
86 vgl. dazu: E. Heinen, a.a.O., S. 1639, welcher u.a. Konzentrationsformen durch Fusion, Konzernierung und wirtschaftliche Abhängigkeit im Hinblick auf Kostenänderungen untersucht.
87 H.O. Lenel, Ursachen der Konzentration, a.a.O., S. 46 f
88 derselbe, a.a.O., S. 47
vgl. R. Gunzert, a.a.O., S. 97: "Es scheint überflüssig, hier auf die Ursachen der Konzentration einzugehen, da diese für eine Klärung der Begriffssystematik nichts beitragen können."
89 vgl.: J.M. Blair, On the Causes of Concentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/2, S. 815 - 837 mit den (S. 816) Hypothesen bezüglich des Markteintritts, der Betriebsgröße, des technischen Fortschritts und des Leistungsumfanges mit ihrem Einfluß auf die Konzentration sowie E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 42 ff

lung des technischen Wissens[90] mit ihrem Einfluß auf die optimale Betriebsgröße[91] und die Betriebskonzentration, die unternehmerische Marktpolitik[92] in ihrer Beziehung zur horizontalen und vertikalen[93] Konzentration, die Unter-

---

90 H.O. Lenel, a.a.O., S. 57 ff
vgl. W. Waffenschmidt, Technik und Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/2, S. 789 - 814
sowie J.M. Blair, a.a.O., S. 821 ff

91 Als betriebswirtschaftliches Schrifttum zum Problem der optimalen Betriebsgröße in Verbindung zur Konzentration sei genannt:
Th. Beste, Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig 1933
E.A.G. Robinson, Betriebsgröße und Produktionskosten, Wien 1936
W. Lücke, Das Gesetz der Massenproduktion in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: (Hrsg. H. Koch) Zur Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1962
H. Göppel, Die Kosteneinflußgrößen Beschäftigungsgrad und Betriebsgröße, Diss. Köln 1963
derselbe, Die kostentheoretische Aussage der Begriffe Betriebsgröße und Beschäftigungsgrad, ZfB 1966, S. 434 - 446
E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a.a.O., S. 3o6 ff
J.M. Blair, Technology and Size, in: AER (38), 1948, S. 151 ff
Beitrag von Wittnebert, Größe und Rentabilität, Christ und Welt vom 27.2.197o, S. 21
K. Hax, Optimale Unternehmensgrößen in einer sich wandenden Wirtschaft, ZfbF 1965, S. 418 - 437
derselbe, Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 22/1961, S. 61 - 224
derselbe, Unternehmenswachstum und Unternehmenskonzentration in der Industrie, ZfhF 1961, S. 18 ff
Nürnberger Abhandlungen 1959, Heft 1o, Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration, S. 77 ff
E. Heinen, Konzentration und Kosten, a.a.O., S. 1634 ff

92 H.O. Lenel, a.a.O., S. 145 ff
vgl. z.B. Sonderbeiträge wie:
E. Sundhoff, Werbung als Faktor der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/3, S. 1581 - 16o2
oder L. Bussmann, Der Einfluß der Konzentration auf Preise und Gewinne, Köln 1965

93 vgl. D. Schneider, Die Preistheorie und die preispolitischen Folgen vertikaler Unternehmenskonzentration, ZfbF 1966, S. 14o- 157

nehmensfinanzierung[94], die Rechtsordnung[95], persönliche Motive[96] der Unternehmensleitungen sowie die Wandlungen[97] der Leitung und Belegschaft von Unternehmen. Eine ähnliche Unterscheidung der Konzentrationsursachen macht Hax[98], wenn er die Unternehmensbereiche Produktion, Beschaffung, Absatz und Entwicklung, Finanzierung, Verwaltung und die Außenbeziehungen einer Unternehmung im Hinblick auf ihre durch die Konzentration veränderte Wirtschaftlichkeit untersucht.

Zwar bietet sich nun im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Kausalanalyse eine derartige Basis (Ursachen) für die Entwicklung von Konzentrationsformen an, es würde jedoch den Rahmen dieser Untersuchung sprengen, würden Ursachen (und Wirkungen) der Konzentration in die Formenbestimmung einbezogen. Denn der Beschreibung von Grundlagen der Konzentrationsformen kann hier nur der Zweck gesetzt sein, den logischen Umfang des Begriffes "Verbund von Unternehmen" zu umreißen. Dafür ist eine Untersuchung der Entstehungsursachen und Gründungsmotive (angestrebte Ziele) bestimmter Konzentrationsformen nicht notwendig. Vielmehr würde eine Kennzeichnung der äußeren Merkmale einzelner Formen genügen.[99]

---

94 H.O. Lenel, a.a.O., S. 279 ff
vgl. neben Lenel auch: H. Linhardt, Konzentration und Marktfinanzierung, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/3, a.a.O., S. 1559 - 1580

95 H.O. Lenel, a.a.O., S. 311 ff, bezüglich steuerlicher Probleme vgl. H.v. Wallis, Die Besteuerung von Unternehmenszusammenfassungen, 3. Aufl., Herne-Berlin 1965
W. Flume, Ungelöste steuerrechtliche Probleme der Unternehmenskonzentration, ZfbF 1968, S. 9o ff

96 H.O. Lenel, a.a.O., S. 322 ff

97 derselbe, a.a.O., S. 33o ff

98 K. Hax, Betriebswirtschaftliche Probleme, a.a.O., S. 61 - 224

99 vgl. den Ansatz bei H. Lehmann, a.a.O., S. 82 - 91

33 Der Begriff der Kooperation zwischen den Begriffen Einzelwirtschaft und Konzentration

Die in den Abschnitten 31 und 32 gesetzten Begriffe der Einzelwirtschaft und der Konzentration bestimmen den begrifflichen Rahmen für den Begriff der Kooperation. Auf der einen Seite steht die ungebundene, selbständige Einzelwirtschaft, auf der anderen der Verbund von Wirtschaftseinheiten.

Es bestehen praktische wirtschaftliche Erscheinungen wie z.B. das Kartell, die Interessengemeinschaft oder der Vertrag zwischen Unternehmern, die weder unter den Begriff der selbständigen Einzelwirtschaft noch unter den des Verbundes fallen. Vielmehr stellen sie Zwischenformen zu den Begriffen Einzelwirtschaft und Verbund dar.
Sie werden hier als Kooperation betrachtet.

In den folgenden Abschnitten ist nunmehr die positive Begriffs- und Formenbestimmung der Kooperation vorzunehmen und zu fragen, wie weit der mögliche Spielraum der Kooperation zwischen der selbständigen Einzelwirtschaft und dem Wirtschaftsverbund ist.

4 Ansätze zur Begriffs- und Formenbildung der Kooperation

40 Vorbemerkungen

Gemäß der Aufgabenstellung soll die Untersuchung der Unternehmenskooperation einen Kooperationsbegriff erarbeiten und Kooperationsformen kennzeichnen und systematisieren. Bezüglich ihrer logischen Struktur weisen die Formen (als Einzelfälle der Kooperation) eine größere Anzahl von Einzelmerkmalen als der allgemeine Begriff auf; eine einzelne Form ist eine Verengung des allgemeinen Begriffs, ein Spezialfall.[1]

In diesem Abschnitt werden Ansätze zur Begriffs- und Formenbildung der Kooperation behandelt.[2] Diese Ansätze sollen durch drei Beispiele erläutert werden. Als Beispiele werden angeführt:
Die Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit F. Romigs, die Begriffsbildung der Genossenschaft und des Förderungsunternehmens
sowie die Grochlasche Definition des Verbandes und seiner Formen.

Die Grenzen der Kooperation, die selbständige Einzelwirtschaft und der Wirtschaftsverbund wurden bereits behandelt. Sie wurden als die Alternativen angesehen, die nicht Kooperation sind. Sie bilden die Grundlage des Kriteriums für die Brauchbarkeit der zu erörternden Ansätze zur Begriffs- und Formenbestimmung der Kooperation: Letztere sind nur dann für die Untersuchung brauchbar, wenn ihr Erkenntnisobjekt, insbesondere die Gesamtheit ihrer jeweiligen Einzelformen, sich innerhalb der gesetzten Grenzen 'Einzelwirtschaft' und 'Verbund' befindet, wenn sie insbesondere

---

1 vgl. B.v. Freytag gen. Löringhoff, Logik. Ihr System und ihr Verhältnis zur Logistik, 2. Aufl., Stuttgart 1957, S. 46 f

2 vgl. u.a. D. Schneider, Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation..., a.a.O., S. 77 - 97 mit der dort angegebenen Literatur

eine Konzentration von Unternehmen (Verbund) ausschließen. Das zu prüfen, macht eine Skizzierung der bei den einzelnen Ansätzen angegebenen Einzelformen notwendig. Sollte sich ergeben, daß z.B. der Verbandsbegriff Grochlas auch bestimmte Wirtschaftsformen umfassen würde, die unter den Begriff des Verbundes fielen, so wäre er als für den Untersuchungszweck ungeeignet abzulehnen.

Ohne über einen positiven Kooperationsbegriff zu verfügen, sind mit den Grenzen der Kooperation die Ansätze zu einer Begriffsbestimmung der Kooperation schon einer Kritik zugänglich.

41 Kooperation als wirtschaftliche Zusammenarbeit nach Romig[3]

Die von Romig gekennzeichnete wirtschaftliche Zusammenarbeit[4] umfaßt die Möglichkeiten gemeinschaftlichen Wirtschaftens zwischen allen nur denkbaren Wirtschaftsteilnehmern und -einheiten einer Volkswirtschaft.

Die Weite seines nicht einheitlichen Begriffes der wirtschaftlichen Zusammenarbeit möge deshalb durch einen Abriß der von Romig skizzierten Formen erläutert werden.

Romig unterscheidet im wesentlichen die Formen der Werk-,[5] Leistungs-,[6] Verbrauchs-[7] und Interessengemeinschaft[8], die er nach speziellen Merkmalen weiter differenziert.

1. Eine Werkgemeinschaft ist eine Zusammenfassung sich ergänzender wirtschaftlicher Funktionen mit gemeinsamem Ziel (Objekt, Werk). Das gemeinsame Ziel ist die Gesamtleistung oder das Produkt, welches durch die koordinierten Tätigkeiten hervorgebracht wird.

---

3 F. Romig, Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, in: Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts-und Gesellschaftslehre, Bd. I, Hrsg. W. Heinrich, Berlin 1966
4 vgl. F. Romig, a.a.O., S. 112 - 134
5 derselbe, a.a.O., S. 135 ff
6 derselbe, a.a.O., S. 182 ff
7 derselbe, a.a.O., S. 226 ff
8 derselbe, a.a.O., S. 236 ff

Die Einzelformen einer solchen Gemeinschaft sind nach Romig[9] die Vertikalintegration, die Vertriebsbindung zwischen Lieferanten und dem Handel, die Arbeitsgemeinschaft, der Herstellerring, der Vertriebsverbund, die Erschließungsgesellschaft und die planvoll gesteuerte Gesamtwirtschaft als économie concertée.

2. Leistungs- oder Berufsgemeinschaften sind durch die Zusammenfassung gleichen oder ähnlicher wirtschaftlicher Funktionen bei in der Regel gleichen (eventuell auch unterschiedlichen) Tätigkeitsobjekten bestimmt.[10]
Sie äußern sich in den Formen[11] von Qualitäts- und Gütezeichengemeinschaften, Kartellen, genossenschaftlicher Koordination von Teilfunktionen, berufs- und fachorientierten Kammern und Verbänden sowie in den einzelnen aufeinander abgestimmten Leistungsstufen einer Gesamtwirtschaft. Romig behandelt weiterhin

3. Verbrauchsgemeinschaften zur Beschaffung gleicher Produkte für verschiedene Verbrauchszwecke (z.B. Konsumgenossenschaften) sowie

4. Interessengemeinschaften, welche er durch die Zielsetzung der gemeinsamen Beeinflussung außenstehender Problemstellungen der Politik, der staatlichen Verwaltung oder der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung kennzeichnet.

Wenn auch die Ausführungen Romigs interessante Einzelheiten aufweisen, so muß doch der von ihm umrissene Begriff der wirtschaftlichen Zusammenarbeit als unzweckmäßig bezeichnet werden. Dieser Begriff ist zu weit, da er sämtliche in einer Gesamtwirtschaft gegebenen Möglichkeiten gemeinsamen Wirtschaftens zu umfassen sucht. Das entspricht nicht der Problemstellung dieser Untersuchung. Denn sie will nur die Zusammenarbeit von einzelnen Unternehmen behandeln. Romig bezieht zwar den zwischen Einzelwirtschaft und wirtschaftlicher Konzentration von Betrieben liegenden Bereich ein,

---

9 F. Romig, a.a.O., S. 136 - 181
10 derselbe, a.a.O., S. 135, S. 182 ff
11 derselbe, a.a.O., S. 183 - 225

hebt diesen aber nicht genügend hervor und scheint damit für den in Abschnitt 3 gesetzten Problemkreis nicht präzise genug zu sein.

42 Genossenschaften und Förderungsunternehmen als Kooperation

Im Schrifttum findet sich vielfach die Gleichsetzung von Kooperation und Genossenschaft. Nach Strauss[12] z.B. ist Kooperation genossenschaftliche[13] Gütererzeugung und -verteilung mit dem Ziel der wirtschaftlichen Förderung der Beteiligten. Folgt man dieser Gleichsetzung, dann wäre der Kooperationsbegriff dann bestimmt, wenn ein Begriff der Genossenschaft gefunden würde. Letzterer wäre für die Untersuchung brauchbar, wenn er den in Abschnitt 3 gesetzten Grenzen entsprechen würde. Er hätte auch solche Möglichkeiten wirtschaftlicher Zusammenarbeit von Unternehmen zu erfassen, die sich nicht der Rechtsform der eingetragenen 'Genossenschaft' bedienen können. Denn diese Möglichkeiten (Genossenschaften in atypischer Rechtsform) sind z. B. als

---

12 H.U. Strauss, Möglichkeiten horizontaler Kooperation im Werkzeugmaschinenbau, Diss. Mainz 1966
vgl. K. F. Harbs, Kooperation in der Phase der agrarischen Überproduktion..., Hiltrup 1969
sowie G. Draheim, Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen 1967, S. 59/60

13 vgl. genossenschaftliche Begriffsbildungen bei:
E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 67 - 69
derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 69 ff
G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen 1955
derselbe, Zur Ökonomisierung..., a.a.O., mit den Einzelbeiträgen: Die Genossenschaft als Forschungsgegenstand (S. 53 ff), Das Förderungsunternehmen (S. 103 ff), Autonomie und Bindung in der Genossenschaft (255 ff) mit der dort angegebenen Literatur
R. Henzler, Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957
G. Weisser, Genossenschaften, Schriftenreihe des Forschungsinstituts der Friedrich Ebert Stiftung, Hannover 1968, S. 25 ff, S. 37 ff
derselbe, Logische Bemerkungen über den Begriff 'Genossenschaft', in: (Hrsg.)K. Alewell, Betriebswirtschaftliche Strukturfragen.., 1967, a.a.O., S. 13 - 27
Festschrift Draheim, a.a.O., mit den Beiträgen von G. Weisser (S. 3 ff), H.J. Frietema (S. 14 ff), H. Westermann (S. 196 ff), W. Engelhardt (S. 62 ff)

Kartell oder als Bankenkonsortium denkbar[14] und wären deshalb in einen solchen Genossenschaftsbegriff einzubeziehen.

Genossenschaften sind (§ 1 Gen.Ges.) "Gesellschaften von nichtgeschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken." Ähnlich spricht Henzler von Genossenschaften als einer "Personenvereinigung mit nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck es ist, entsprechend dem ihr erteilten Grundauftrag die Eigenwirtschaften der Mitglieder mit geeigneten Mitteln und Maßnahmen, namentlich mittels gemeinsam getragener Betriebswirtschaft zu fördern."[15]

In Anlehnung an Henzler vermutet Weisser, es gäbe Genossenschaften im wirtschaftlichen Sinne, die nicht auch im rechtlichen Sinne Genossenschaften sind[16], wobei er einen ähnlichen merkmalsarmen Begriff[17] der Genossenschaft im wirtschaftlichen Sinne umreißt:
Genossenschaften im wirtschaftlichen Sinne (Weisser) sind freie Gruppenwirtschaften, also Vereinigungen mit nicht geschlossener Mitgliederzahl, die für Haushalte oder Unternehmen ihrer Mitglieder unter Erhaltung ihrer Selbständigkeit wirtschaftliche Funktionen übernehmen, "welche die Mitglieder nicht je für sich allein wahrnehmen wollen oder können (förderungswirtschaftliche Genossenschaften), oder den Mitgliedern als Grundlage ihrer wirtschaftlichen Existenz.... dienen(Vollgenossenschaften)."[18]

Dieser weissersche Begriff mit den Merkmalen Gruppenwirtschaft, Nichtgeschlossenheit, Selbständigkeit der Mitglieder sowie Hilfswirtschaftlichkeit umfaßt neben Genossenschaften

---

14 vgl. G. Weisser, in: Festschrift Draheim, a.a.O., S. 3 -13
K. Hildebrand, Genossenschaften, HWB I, 1938, Sp. 1993
E. Grünfeld, Das Genossenschaftswesen,... Handbuch des Gen.Wesens, Bd. I, 1928, S. 8 f
15 R. Henzler, Die Genossenschaft..., a.a.O., S. 26
16 G. Weisser, in: Festschrift Draheim, a.a.O., S. 3 - 7
17 derselbe, a.a.O., S. 7
vgl. G. Weisser, Genossenschaften, a.a.O., S. 26
sowie R. Hölscher, Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften und ihre Konsequenzen für den Mitgliedsbetrieb, Diss. Münster 1965, S. 11 f
18 G. Weisser, in: Festschrift Draheim, a.a.O., S. 1o

im Sinne des Genossenschaftsgesetzes atypische Wirtschaftsformen wie wirtschaftlich tätige rechtsfähige Vereine, bestimmte intern-orientierte Kartelle (z.B. Rationalisierungs-Kartelle), viele Typen kontinuierlicher Kooperation für gemeinsame industrielle Betätigung[19], Prüfungs- und Beratungsverbände oder Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, jedoch keine Konzentrationsformen[20] und auf Marktbeeinflussung zielende extern-orientierte Kartelle[21].

"Zweckmäßig wird also zwischen drei Formen der Verflechtung unterschieden: Kartell, Konzern und Förderungsgenossenschaft. Das Förderungsverhältnis kann bestehen, ohne daß das Gefüge eigentlich genossenschaftlich ist. Man spricht deshalb bei Bezeichnung des dritten Typus besser ganz allgemein von 'hilfs (förderungs-)wirtschaftlicher Verflechtung."[22]

Weisser setzt also einen allgemeinen Begriff der wirtschaftlichen Verflechtung und leitet aus diesem die Spezialfälle

1 (wettbewerbsbeschränkendes) Kartell,
2 Konzern (repräsentativ für Unternehmenskonzentration),
3 Förderungsgenossenschaft (Genossenschaften im rechtlichen Sinne sowie atypische Rechtsform)

ab.

In welchen dieser Spezialfälle die Vollgenossenschaft[23] einzubringen ist, ist fraglich. Weissers Ausführungen sind widersprüchlich. Einerseits macht er einen Unterschied[24] zwischen Förderungsgenossenschaft und Vollgenossenschaft bezüglich des Umfangs der von den Mitgliedern an die jeweilige Genossenschaft übertragenen Aufgaben und sieht die Vollgenossenschaft offenbar als einen Konzentrationsfall an. Andererseits räumt er auch für Mitglieder einer Vollgenossenschaft den Fortbestand ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit ein[24], was einer Einordnung der Vollgenossenschaft unter die Unternehmenskonzentration, wie sie in dieser Arbeit definiert wurde, widerspricht. Deshalb ist der Weissersche Konzentrationsbegriff für diese Arbeit nicht brauchbar.

---

19 G. Weisser, in: Festschrift Draheim, a.a.O., S. 11
vgl. R. Henzler, Die Genossenschaft..., a.a.O., S. 26
20 G. Weisser, Genossenschaften, a.a.O., S. 28
21 derselbe, a.a.O., S. 37 - 44
22 derselbe, a.a.O., S. 28
23 derselbe, in: Festschrift Draheim, a.a.O., S. 10
24 vgl. dazu: G. Draheim, Zur Ökonomisierung, a.a.O., S. 263 - 269

Die Ausklammerung von Kartellen aus dem Weisserschen Begriff der Förderungsgenossenschaft läßt diesen als Ansatz für die Begriffsbestimmung der Kooperation unbrauchbar erscheinen. Vorab scheint es nicht zweckmäßig zu sein, Gruppenwirtschaften mit der Zielsetzung der Wettbewerbsbeschränkung (="Kartelle) aus dem Bereich wirtschaftlicher Zusammenarbeit von Unternehmen auszuklammern: Denn ein wettbewerbsbeschränkendes Ziel, das eine Unternehmensgruppe gemeinsam verfolgt, ist gleichwertig gegenüber anderen wirtschaftlichen Zwecksetzungen, z.B. Rationalisierungszielen.

Unter diesem Aspekt ist der Genossenschaftsbegriff Weissers als Ausgangspunkt zur Definition der Kooperation zu eng, während er im Hinblick auf die Konzentration zu weit gefaßt zu sein scheint. Für die begriffliche Enge der Genossenschaftsdefinition und damit ihre mangelnde Eignung, einen allgemeinen Kooperationsbegriff darzustellen, sprechen auch die Ausführungen Draheims zum Förderungsunternehmen.[25] Förderungsunternehmen weisen nach Draheim[26] folgende Einzelmerkmale auf:[27]

1 Identitätsprinzip

"Das Identitätsprinzip besagt, daß diejenigen, die Förderungsleistungen zugunsten ihrer eigenen Wirtschaft erhalten wollen, gleichzeitig die alleinigen Träger des Förderungsunternehmens sein müssen."[28]

Aus dem Merkmal 'eigene Wirtschaft' geht hervor, daß es sich hierbei um eine Zusammenarbeit selbständig geleiteter Wirtschaftseinheiten in einem von allen Einheiten gemeinsam getragenen Betrieb handeln muß. Damit ist die Möglichkeit ausgeschlossen, daß die Wirtschaftseinheiten der Mitglieder im übergeordneten Rahmen eines Gemeinschaftsbetriebes zusammengeschlossen sind (Konzentration), welchen die vormals autonomen einzelnen Mitglieder nun kollegial leiten. Dann bestünden keine den Mitgliedern eigene einzelne Wirtschaftsbetriebe mehr.

---

25 G. Draheim, Zur Ökonomisierung..., a.a.O., S. 1o3 ff
26 derselbe, a.a.O., S. 1o6 ff
27 neben den betrieblichen Merkmalen Faktorkombination, Wirtschaftlichkeits- und Liquiditätsprinzip
28 G. Draheim, a.a.O., S. 1o7

2 Förderungsprinzip

Das Förderungsprinzip beinhaltet wirtschaftliche Betätigung des Förderungsunternehmens zum Vorteil der als Träger fungierenden Wirtschaftseinheiten der Mitglieder. Da es nicht möglich ist, den zentralen Begriff der Förderung klar abzugrenzen[29], ist die genossenschaftliche Förderung am Bedarf der Mitgliederwirtschaften, d.h. an den direkten Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Förderungsunternehmen zu messen.[30] Die Förderung schließt auch die Möglichkeit ein, daß das Förderungsunternehmen in seiner Leistungserstellung eigenen Zielsetzungen folgt, was in Grenzen Nichtmitgliedergeschäfte und nach Draheim[31] sogar die Bildung stiller Rücklagen zuläßt, soweit "....diese 'Umwege' nötig sind, um ausreichende Förderungsleistungen zu sichern."[32] Draheim sieht nun die Genossenschaft als Sonderform eines solchen nicht-gewinnorientierten Förderungsunternehmens[33] an. Neben den angesprochenen Merkmalen des Förderungsunternehmens führt er für die Genossenschaft als zusätzliche faktische Eigenschaften[34] an:

1 Irrationalität einer genossenschaftlichen sozialreformatorischen Genossenschaftsbewegung,
2 Ausschluß erwerbswirtschaftlicher Zielsetzungen des Genossenschaftsbetriebes, da dieser Gewinne an die Mitgliederbasis weiterzugeben hat,
3 Einordnung der Einzelgenossenschaften in einen ebenfalls genossenschaftlich strukturierten Verbund[35] sowie
4 die Abgabe sozialer Leistungen der Genossenschaft an die Mitglieder.

Die Merkmale des Förderungsunternehmens scheinen, wenn sie auch interpretationsbedürftig sind[36], als Kennzeichen für

---

29 G. Draheim, a.a.O., S. 1o8
vgl. U. Leffson, in: Festschrift Draheim, a.a.O., S. 158 f
30 vgl. R. Henzler, Die Genossenschaft.., a.a.O., S. 17 ff
31 G. Draheim, Förderungsunternehmen, Festschrift, S. 1o9
32 derselbe, ebenda, mit ähnlicher Ausführung zum Mitgliedergeschäft
33 vgl. Draheim, a.a.O., S. 11o ff
34 nach G. Draheim, a.a.O., S. 115 ff
35 vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung,.., Festschrift Draheim, a.a.O., S. 156
36 vgl. zur Meßbarkeit der Förderungsleistung U. Leffson, Verbundbildung..., Festschrift Draheim, a.a.O., S. 159

einen allgemeinen Kooperationsbegriff geeignet zu sein, besonders da sie keine Überschneidung mit dem in Abschnitt 3 angeführten Konzentrationsbegriff (Verbund) aufweisen und auch Wirtschaftsformen mit wettbewerbsbeschränkender Zielsetzung (Kartelle) einschließt.

Begriffe von Genossenschaften, seien es nun Spezialfälle des Förderungsunternehmens oder Vollgenossenschaften im Sinne Weissers oder Unternehmensformen mit bestimmten genossenschaftstypischen Eigenschaften gemäß Draheim, sind nicht geeignet, dem für die Kooperation gesteckten Rahmen ausreichend nahe zu kommen. Denn der Begriff der Förderungsgenossenschaft ist zu eng (er schließt Kartelle aus), der der Vollgenossenschaft zu weit (er bezieht auch Fälle der Unternehmenskonzentration ein) und der Begriff Draheims zu unscharf, da die genossenschaftstypischen Merkmale Draheims kaum faßbar sind.

Lediglich der Begriff des Förderungsunternehmens könnte dem Untersuchungszweck als ein sinnvoller Ansatz zur Definition der Kooperation genügen. Er weist die Merkmale 'Förderungsprinzip' und 'Identitätsprinzip' auf und klammert eine Unternehmenskonzentration aus, wenn man in dem Definitionsmerkmal "eigene Wirtschaft der Mitglieder" des Identitätsprinzips eine Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe sieht. Diese Interpretation schafft eine klare Trennung zur Unternehmenskonzentration, die gemäß der früher angeführten Definition das Kennzeichen der Dispositionsautonomie der Mitglieder nicht aufweist.

Allerdings kann der Begriff des Förderungsunternehmens ein sinnvoller Ansatz zur Definition der Unternehmenskooperation nur dann sein, wenn seine Merkmale - die Prinzipien der Identität und der Förderung - sich auf Einzelwirtschaften bzw. Betriebe (vgl. Abschnitt 311) beziehen. Für diese Untersuchung, die sich mit der Kooperation von Unternehmen beschäftigt, können wirtschaftliche Vereinigungen zur Förderung von z.B. Haushalten oder Einzelpersonen ausgeklammert werden, d.h. im praktischen Falle Konsumgenossenschaften oder Unternehmen in der Form von Personalgesellschaften.

Der Begriff des Förderungsunternehmens schließt diese Arten wirtschaftlicher Vereinigung ein. Insoweit ist er für eine Untersuchung ungeeignet.

Am Begriff des Förderungsunternehmens ist weiterhin zu bemängeln, daß er unklar läßt, inwieweit bestimmte Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit von ihm erfaßt (oder ausgeklammert) werden, die sich zur Förderung der Mitglieder nicht eines Betriebes bedienen.

Hier ist an Preiskartelle, Normabsprachen u.ä. zu denken.

Angesichts dieser Mängel kann der Begriff des Förderungsunternehmens als für den Untersuchungszweck nicht brauchbar angesehen werden. Seine Merkmale können lediglich als Ausgangspunkt für eine Begriffsbestimmung der Kooperation angesehen werden, die im einzelnen zu ergänzen wären.

43 Der Verband als Kooperation[37]

430 Vorbemerkungen

Als weitere Möglichkeit der begrifflichen und morphologischen Bestimmung der Kooperation ist der von Grochla entwickelte Verbandsbegriff mit seinen entsprechenden Einzelformen anzusehen.

Grochla leitet den wirtschaftlichen Verband aus dem Begriff der Betriebsverbindung ab. Er stellt den Verband neben den Begriff des Betriebsverbundes (Konzentration) als der zweiten Form der Betriebsverbindung.[38]

Folgend wollen wir untersuchen, ob die Merkmale des Grochlaschen Verbandsbegriffes einen sinnvollen Ansatz darstellen, die Kooperation innerhalb der ihr gesetzten Grenzen (Einzelwirtschaft, Wirtschaftsverbund) zu kennzeichnen.[39]

---

37 vgl. E. Grochla, Betriebsverband und Verbandbetrieb, Berlin 1959
derselbe, Betriebsverbindungen, Berlin 1969, S. 17 - 23, S. 47 - 160
sowie E. Kosiol, Aktionszentrum..., a.a.O., S. 40 ff
38 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 31 f
39 vgl. Gliederungspunkt 44

431 Merkmale des Verbandsbegriffes

Eine Unternehmensverbindung ist eine Koordination der betrieblichen Aufgabenerfüllung mehrerer Wirtschaftseinheiten.[40] Denkbar ist die Koordination von Teilaufgaben bzw. Aufgabenteilen oder aber von Oberaufgaben als Summen von Teilaufgaben[41]. So könnten im ersten Falle Teilaufgaben von Betrieben wie der Einkauf, die Werbung, die Lagerung oder die externe Interessenvertretung gemeinschaftlich von mehreren Betrieben wahrgenommen werden, im zweiten Falle dagegen könnten ganze Betriebe bzw. Gesamtaufgaben z.B. in einem vertikalen Verbund oder in einer Konzernierung von Betrieben einer Branche (Ruhrkohle AG!) zusammengeschlossen werden. Während nun die Zusammenfassung von betrieblichen Oberaufgaben zur Konzentration führt[42], ist der Koordination von Teilaufgaben eine spezifisch andere wirtschaftliche Bedeutung beizumessen. "Es ist bereits logisch begründbar, daß die Gebilde, in denen nur Teilaufgaben der zusammengeschlossenen Betriebe koordiniert werden, wesentliche Unterschiede gegenüber den Gebilden aufweisen, in denen die Gesamtaufgaben selbständiger Einzelbetriebe einer Koordination unterworfen werden."[43] Von dieser Unterscheidung von Teil- und Gesamtaufgaben ausgehend bezeichnet Grochla Gebilde, die Teilaufgaben koordinieren, als Betriebsverbände[44].

Für den Betriebsverband setzt er folgende Merkmale[45]:

1. Im Betriebsverband werden delegierte, gleichartige betriebliche Teilaufgaben koordiniert, wobei für den Einzelfall Umfang und Gewicht dieser Aufgaben aus der Sicht der Einzelbetriebe entscheidend sind. Während sich der Umfang der Teilaufgaben nach ihrer Zahl richtet, bestimmt sich ihr Gewicht danach, ob es sich um (Teile von) exogene(n)[46] Kernaufgaben wie Beschaffung, Fertigung und Vertrieb oder um endogene[47], aus den Kernaufgaben abge-

---

40 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 29
41 derselbe, ebenda
42 vgl. Gliederungspunkt 3231
43 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 31 f
44 derselbe, a.a.O., S. 32 mit dem Verweis auf Weber, Bülow und Sombart
45 nach E. Grochla, a.a.O., S. 36
46/47 vgl. E. Kosiol, Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1958, S. 43, zit. bei E. Grochla, a.a.O., S. 108

leitete Teilaufgaben wie Betriebsvergleich, Tarifverhandlung oder Informationssammlung handelt.

2. Den Einzelbetrieben verbleiben grundsätzlich eigene Aufgaben. Die Planung der Einzelbetriebe bzw. der ihnen verbleibenden Aufgaben erfolgt intern, in dem diese Planungssubjekt und Planungsobjekt bleiben. "Interne Planung bedeutet aber Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe an sich, die nur teilweise und oft nur von Fall zu Fall im Hinblick auf die gegenüber dem Verband eingegangenen Verpflichtungen eingeschränkt sein kann,...., allerdings auch nur insoweit, als diese nicht mehr allein geplant werden können."[48]
3. Die Erfüllung der koordinierten Teilaufgaben ist einheitlich durch eine Zentralstelle (Verbandbetrieb) geleitet, jedoch geschieht
4. die Planung dieser Aufgaben aus der Sicht der Zentralstelle extern (Planungssubjekt und -objekt fallen auseinander) durch die gemeinsame Planungsbeteiligung der Mitgliedsbetriebe in dieser Zentrale. Damit erfolgt die Planung der Aufgaben und Aufgabenerfüllung dieser Stelle dezentral durch die Planung der Mitgliedsbetriebe. Für diese ist die Planung der Zentralstelle ein Teil ihrer eigenen Betriebsplanung. Die Planung der Zentralstelle aus der Sicht der Mitgliedsbetriebe ist deshalb intern.

(5.) Die sich aus diesen Merkmalen ergebende relativ lockere Bindung der Verbandsmitglieder wird gestützt durch eine im Regelfalle nur vertragliche Basis ohne zusätzliche Kapitalverflechtung der Mitgliedsbetriebe.[49] Dabei kann allerdings nicht ausgeschlossen sein, daß die Mitgliedsbetriebe Kapitalanteile an dem gemeinsamen Kooperationsobjekt halten, sofern für dieses eine Kapitalausstattung notwendig ist.

---

48 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 35, wo sogar bei Syndikaten eine Selbständigkeit der Mitglieder angenommen wird.

49 E. Grochla, a.a.O., S. 36

Grochlas Begriffe zeigen durch die Möglichkeit von Übergangsformen[50] zwischen Verbund und Verband die Unzulänglichkeit seiner Begriffssystematik. Übergangsformen könnten bei einer Verdichtung der koordinierten Aufgaben durch Zahl und Gewicht und durch den Einbezug von Oberaufgaben in einen Verband vorliegen, womit die Bindungsintensität des Verbandes erhöht würde.

"Es ist einleuchtend, daß Betriebsverbindungen in denen exogene Aufgaben... in der Erfüllung koordiniert werden, einen stärkeren Grad der Verbindung besitzen als solche, die nur ... endogene Aufgaben koordinieren. Je mehr aber Entscheidungsaufgaben in der Erfüllung koordiniert werden, um so mehr nähert sich eine Betriebsverbindung dem Verbundbetrieb, der sich durch eine einheitliche Leitung und grundsätzlich zentrale Planung der gesamten Betriebsverbindung auszeichnet."[51]

Als Beispiel sei die Interessengemeinschaft anzusehen, in der auf vertraglicher Grundlage zwischen selbständigbleibenden Unternehmen das oberste Ziel der Unternehmung, die Gewinnerzielung "koordiniert" werde.[52]

So sind die beiden Möglichkeiten der koordinierten Erfüllung von Teilaufgaben bzw. von Oberaufgaben nach Grochla keine Gegensätze, sondern vielmehr unterschiedliche Grade einer Erscheinung. Von der Ausprägung nur dieses Vorganges der Aufgabenkoordination her gesehen, fließen somit Verbund (Konzentration) und Verband begrifflich ineinander. Sie beinhalten in wenn auch unterschiedlicher Ausdehnung die Zusammenfassung (Ballung[53]) wirtschaftlicher Aufgaben; ihre Unterschiede liegen in der jeweiligen Stellung der Mitgliedsbetriebe zum Koordinationsgebilde und dem Umfang zusammengelegter Aufgaben mehrerer Betriebe.

Die Grochlasche Abgrenzung des Verbandes zum Verbund nach der Art der koordinierten Aufgaben ist im praktischen Falle schwierig, da nicht immer genau zu bestimmen ist, welche Aufgaben betriebliche Ober- bzw. Kernaufgaben sind. Die

---

50 E. Grochla, a.a.O., S. 46 f
51 derselbe, a.a.O., S. 47
52 derselbe, a.a.O., S. 48, S. 74 f
53 vgl. Arndt/Ollenburg, Gliederungspunkt 321, S. 34

Werbung eines Betriebes ist z.B. bei angespannter Absatzsituation eine Kernaufgabe, dagegen in der Situation eines problemlosen Warenabsatzes in einer Phase eines Nachfrageüberhangs nur eine untergeordnete Teilaufgabe. Der Schwerpunkt und das Gewicht bestimmter betrieblicher Aufgaben kann sich deshalb im Zeitablauf ändern.

Akzeptieren wir deshalb Grochlas Verbandsdefinition als S e t z u n g bestimmter Begriffsmerkmale. Deren Brauchbarkeit ist beschränkt, wenn im Einzelfalle eine Abgrenzung zwischen Teil- und Oberaufgaben problematisch ist.

433 Verbandbetrieb

Ähnlich wie im Verbund sieht Grochla in der Zusammenfassung von (nur) Teilaufgaben das Entstehen eines neuen Betriebes, wenn auch die Verbandsmitglieder bezüglich ihrer nicht koordinierten Aufgaben selbständig bleiben.[54]

" Die Koordination der Erfüllung bestimmter gleichartiger Teilaufgaben erfordert ... eine Zentralstelle, und zwar unabhängig davon, ob die effektive Ausführung der koordinierten Teilaufgaben vom Verbandsganzen her gesehen zentral oder dezentral erfolgt. Spricht man in Anbetracht des Arbeitsvollzuges in der Zentralstelle sehr oft vom 'Geschäftsbetrieb' oder vom 'Gemeinschaftsbetrieb', so wird der Wesenskern berührt; denn die Zentralstelle ist ein Betrieb, wenn auch besonderer Art."[55]

Kennzeichen dieses Verbandbetriebes seien die Einheitlichkeit der Leitung der koordinierten (Teil-)Aufgabenerfüllung, deren Leistung an die Mitgliedsbetriebe abgegeben wird, seine Ableitung durch Aufgabenverlagerung aus den im Betriebsverband zusammengefaßten Betrieben, sowie, sich daraus ergebend, sein unselbständiger Charakter: "Er wurde von den zusammengeschlossenen Betrieben nur für deren Zwecke geplant; er wird extern durch die Mitgliedbetriebe geplant, und er ist in jeder Hinsicht von den Mitgliedbetrieben abhängig."[56]

Ob mit dem Entstehen einer so definierten Zentralstelle bereits ein Betrieb konstituiert ist, ist anzuzweifeln.[57]
Weiterhin bewegt sich Grochla bei der Bestimmung der Stel-

---

54 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 49
55 derselbe, ebenda
56 derselbe, a.a.O., S. 5o
57 vgl. Gliederungspunkt 44, Anm. 4,

lung dieser Zentralstelle zu den Mitgliedsbetrieben zu sehr im Rahmen des bei der Genossenschaft gekennzeichneten Identitätsprinzips.

Er geht davon aus, daß bei selbständigen Verbandsmitgliedern der Verband nur unselbständig sein könnte. Das ist aber nicht zwingend. Vielmehr könnte ein Verbandbetrieb bei der Lösung der ihm übertragenen Aufgaben wirtschaftliche Ergebnisse herbeiführen, die nicht vollständig den wirtschaftlichen Erfordernissen der Verbandsmitglieder entsprechen. Das wäre möglich, wenn der Verbandbetrieb diese Aufgaben wesentlich anders, d.h. mit anderen wirtschaftlichen Mitteln, als bisher die Verbandsmitglieder zu lösen versucht, was bei der Zusammenfassung verschiedenartiger Teilaufgaben der Mitglieder notwendig sein könnte.

Aus der Andersartigkeit der Leistungserstellung des Verbandbetriebes im Vergleich zu der der Mitglieder könnte für den Verbandbetrieb eine gewisse wirtschaftliche Eigenständigkeit möglich werden, ohne daß die Verbandsmitglieder ihre Selbständigkeit verlieren.
Diese Möglichkeit läßt die Grochlasche Aussage, der Verbandbetrieb sei in jeder Hinsicht von den Mitgliedsbetrieben abhängig, lediglich als zweckbestimmte Merkmalssetzung der Begriffsbildung des Verbandbetriebes erscheinen. Der Zweck könnte darin liegen, Kooperationsstrukturen zunächst ohne Konfliktmöglichkeiten zwischen selbständigen Verbandsmitgliedern und einem eigenständigen Verbandbetriebe zu definieren.

434 Zwecke und Voraussetzungen der Verbandsbildung

4341 Zwecke des Verbandes

Mit der Teilnahme der Mitgliedsbetriebe an der Planung des Verbandbetriebes ist dessen Zwecksetzung nach den Zielen der einzelnen Betriebe der Mitglieder ausgerichtet. Die ihm gesetzten Ziele müssen, da der Verbandbetrieb bei Grochla nur ein abgeleiteter, unselbständiger Hilfsbetrieb ist, den Zielen der zusammengeschlossenen Betriebe entsprechen. Aus

der Summe von Zielsetzungen einzelner Wirtschaftseinheiten ein gemeinsames Ziel abzuleiten, ist äußerst problematisch. Die allgemeine Formulierung, der Verbandbetrieb habe den einzelnen Mitgliedbetrieben bei der Erreichung ihrer individuellen Ziele dienlich zu sein[58], müßte durch eine Inhaltsbestimmung aus den Zielsetzungen der Mitglieder präzisiert werden. Das ist deshalb problematisch, weil so viele Verbandszwecke denkbar sind, wie es verschiedene betriebliche Zielsetzungen (der Mitglieder) gibt. Nun ist aber nicht zu vermuten, daß die Mitglieder einheitlich gleiche Zielsetzungen verfolgen. Vielmehr sind diese nach der Größe, technischen Ausstattung und Intensität ihrer Zielverfolgung unterschiedlich, womit ebenfalls eine Unterschiedlichkeit der hinter der Delegation ihrer Teilaufgaben stehenden wirtschaftlichen Motive vermutet werden kann.

Die Uneinheitlichkeit der einen Betriebsverband ausmachenden Gruppe von zusammenarbeitenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Zielsetzungen könnte somit bedeuten, daß eine Zielformulierung des Verbandes unmöglich wäre, wobei vermutlich die Größe der Unternehmensgruppe[59] eine erhebliche Rolle spielt. Aus dieser Sicht scheint der Beitrag Olsons fruchtbar zu sein.[60]

Die herkömmlichen Aussagen über die Gruppe als Zusammenfassung von Menschen oder Wirtschaftseinheiten beruhen auf der Interessengleichheit der zusammenarbeitenden Gruppenmitglieder. Aufgrund gleicher individueller Eigeninteressen schlössen sie sich zu gemeinsamen Handlungseinheiten spontan zusammen[61], eine Aussage, die von Olson in Frage gestellt wird, wobei er seine Gegenargumente nach großen und kleinen Gruppen[62] differenziert.[63]
Für relativ große Gruppen leitet Olson ab, daß deren Mitglieder aufgrund ihres Selbstinteresses[64] und mangels für das Mitglied sichtbarer Einzelerfolge[65] nicht bereit seien, gemeinsame Interessen aktiv zu fördern[66]. Deshalb könne eine

---

58 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 54
59 derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 2o ff
6o M. Olson, Die Logik kollektiven Handelns.., a.a.O.
61 derselbe, a.a.O., S. 1, Gruppendefinition S. 4 - 7
62 derselbe, a.a.O., S. 42 ff
63 derselbe, a.a.O., S. 52 ff, Gruppengröße-Verhalten
64 derselbe, a.a.O., S. 11 f
65 derselbe, a.a.O., S. 15
66 derselbe, a.a.O., S. 11 f

Gruppe nur durch Zwang oder durch auf kleine Teilgruppen[67] angesetzte selektive Sonderanreize[68] funktionsfähig[69] sein.[7o] Kleine Gruppen dagegen seien leistungsfähiger als große.[71] In Gruppen geringer Mitgliederzahl könne ein gemeinsames Ziel der Gruppe besonders dann realisiert werden, wenn die Gruppenmitglieder in ihrem wirtschaftlichen Gewicht unterschiedlich seien.[72] Denn in einer solchen Gruppe wirtschaftlich aktiv zu werden[73], wobei allerdings der dieser Aktivität entspringende wirtschaftliche Vorteil bei den kleinen Mitgliedern relativ größer als bei dem aktiven großen Gruppenmitglied sei.[74] (Ausbeutungsthese[75])

Selbst bei gegebenen einheitlichen Verbandszwecken bestehen somit möglicherweise, bedingt durch die Zahl und Größe der Mitglieder, erhebliche Unterschiede in den individuellen Ziel- und Nutzenvorstellungen der Verbandsmitglieder. Unterschiede, die eine Verbandsbildung und seine Funktionsfähigkeit in Frage stellen.

Auch wenn man hinsichtlich der Motive der Mitglieder zur Verbandsbildung sowie der Leistungsanteile homogene Mitglieder unterstellt, scheint das Problem nicht gelöst zu sein, da Olson nachweist, daß die Neigung zu aktivem und kollektivem Handeln des aktiven Einzelmitgliedes bei einer Größennivellierung der Mitglieder (oder zunehmender Gruppengröße) sinkt[76], und somit dem Verbandbetrieb die Grundlage, die aktive Beteiligung der Mitglieder zumindest bei seiner Planung, entzogen werden könnte.

Daraus folgt, daß die Verbandsmitglieder ihr Verbandsziel so formulieren müssen, daß zumindest für ein Mitglied der Anreiz besteht, für den Verband aktiv zu werden: Die Zielformulierung eines Verbandes hätte den Bedingungen zu genügen, die Olson im einzelnen für große und kleine Gruppen für ihre Funktionsfähigkeit herausarbeitet, besonders den Möglichkeiten selektiver Anreize, für aktive Gruppenmitglieder.

Ohne die Diskussion derartiger Nebenbedingungen formuliert Grochla die Zwecksetzungen des Verbandes hingegen recht allgemein[77]:

Wenn die Verbandsmitglieder das Ziel der Gewinnmaximierung[78]

---

67 M. Olson, a.a.O., S. 59 ff
68 derselbe, a.a.O., S. 15, S. 48 f
69 derselbe, a.a.O., S. 13o ff
7o Diese Aussage basiert darauf, daß zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit großer Gruppen die Kollektivgüter der Gruppe, die keinem Gruppenmitglied vorenthalten werden könne, durch individuelle Güter, die dem aktiven Gruppenmitglied eingeräumt werden, zu ergänzen sind.
71 M. Olson, a.a.O., S. 26 f
72 derselbe, ebenda
73 derselbe, a.a.O., S. 32 - 35
74 derselbe, a.a.O., S. 26 - 28
75 derselbe, a.a.O., S. 21 - 25 mit analytischer Darstellung
76 derselbe, a.a.O., S. 32 - 35
77 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 56
78 vgl. E. Heinen, Zielsystem, a.a.O., S. 59 - 76, S. 89- 112 sowie E. Gutenberg, Grundlagen I, a.a.O., S. 347 ff

unter der Nebenbedingung des finanziellen Gleichgewichts[79] verfolgen, so ergibt sich für die daraus abgeleitete Zielsetzung des Verbandes (Verbandbetriebes) der Zweck, die Gewinne der Mitgliedsbetriebe zu sichern oder zu erhöhen. Ist der Gewinn die Differenz zwischen dem Ertrag und dem Aufwand eines Mitgliedsunternehmens, so hätte der Verbandbetrieb die Zwecksetzungen der Senkung der Aufwendungen oder der Verbesserung der Erträge der Mitglieder zu verfolgen, was zur Unterscheidung in außerbetrieblich-marktorientierte und innerbetrieblich orientierte Zwecksetzungen[80] führt (externe und interne Orientierung)[81]

Der internen Zweckbestimmung dienen Maßnahmen, die eine Verbesserung der einzelwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Mitgliedsbetriebe anstreben, wie, geordnet nach der Intensität der Zusammenarbeit[82], gemeinsame Informationsbeschaffung, Ermittlung und Auswertung von Wirtschaftsdaten oder gemeinsame Erfüllung von Erzeugungsaufgaben.

Externe Verbandszwecksetzungen nehmen dagegen Bezug auf eine gemeinsame Beeinflussung und Betätigung auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt, auf die Beziehung zu anderen Betriebsverbänden und zur Öffentlichkeit und zum Staat.

4342 Voraussetzungen der Verbandsbildung

Umfassender als die Verbandszwecksetzung untersucht Grochla bei der Begriffsbildung des Verbandes dessen Entstehungsvoraussetzungen.[83]

Allgemein müssen, was sich aus der Definition ergibt, selbständige Betriebe mit koordinierbaren Teilaufgaben gegeben sein, die sich über Zwecksetzung, Art und Umfang der zu

---

79 "Im System der wettbewerblichen Marktwirtschaft ist die Rentabilität das dominierende Unternehmungsziel. Das Streben.... kann aber auf die Dauer nur verwirklicht werden, wenn es durch die.... Liquidität gesichert wird: Es handelt sich um ein Maximum mit Nebenbedingungen." E. Kosiol, Finanzplanung und Liquidität, ZfhF 1955, S. 350 f

80 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 127 ff

81 derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 32 ff

82 derselbe, ebenda

83 derselbe, Betriebsverband..., a.a.O., S. 58 ff

koordinierenden Aufgaben einigen können.[84] Dabei hängt die Zustimmung des Einzelmitgliedes von dem Vorteil ab, den die koordinierte Aufgabenerfüllung abwirft.

"Die koordinierte Teilaufgabenerfüllung muß für den einzelnen Betrieb vorteilhafter sein - im Hinblick auf die Erreichung der jeweiligen Betriebsoberaufgabe und Zwecksetzung - als eine Erfüllung im eigenen Betrieb bzw. eine Nichterfüllung."[85]

Bei der Koordinierung von (Teil-) Aufgaben, die die Mitgliedsbetriebe bisher selbst wahrgenommen haben oder wahrnehmen könnten, gelten folgende Vorteilhaftigkeitserwägungen:

Ein Vorteil ist dann gegeben, wenn bei (qualitativ und) quantitativ gleichem Ertrag (Leistungsanteil) des Mitglieds aus der Verbandstätigkeit gegenüber einer eigenen Leistungserstellung auf dem angesprochenen Gebiet geringere anteilige Aufwendungen (Kosten) entstehen oder bei gleichem Aufwand (Kosten) gegenüber der Eigenherstellung erhöhte Ertragsanteile dem Mitglied aus dem Verband zufließen.

Falls Verbandsmitglieder dem Verbande Aufgaben zuweisen, die sie bisher in ihren eigenen Betrieben nicht wahrgenommen haben, weil sie ökonomisch sinnvoll erst in einem Verband gelöst werden können, ist für das Einzelmitglied ein Vorteil gegeben, wenn

a) "die Kosten der selbständigen Erfüllung im einzelnen Betrieb in einem völlig unwirtschaftlichem Verhältnis zu dem Wert der Leistungen stehen; die Schwelle wirtschaftlich tragbarer Aufgabenerfüllung wird nicht erreicht.....,[86]

b) die notwendigen Aufwendungen für eine selbständige Erfüllung die finanziellen Möglichkeiten des Einzelbetriebs übersteigen oder

c) ein bestimmtes, besonders marktorientiertes Unternehmensziel nur durch eine Summe von Betrieben erfolgreich erreicht werden kann, z.B. die wettbewerbsbeschränkende Preisabsprache in einer Branche.

---

84 E. Grochla, Betriebsverband..., a.a.O., S. 58
85 derselbe, a.a.O., S. 58
Leider bezieht Grochla die Möglichkeit des Zukaufs nicht in seinen Vorteilhaftigkeitsvergleich ein.
86 derselbe, a.a.O., S. 59

Wenn Grochla neben diesen rationalen Voraussetzungen auf irrationale Erwägungen und Einflüsse[87] hinweist, so scheint er damit die Unzulänglichkeit seiner sehr formalen Voraussetzungen der Verbandsbildung zuzugeben. Berücksichtigt wird vor allem nicht, daß neben diesen Vorteilserwägungen aus einzelbetrieblicher Sicht auch relative Vorteile zwischen den Mitgliedern eine Rolle spielen.[88] So könnte ein potentielles Mitglied aus wettbewerbsbedingten Gründen trotz der angeführten einzelwirtschaftlichen Vorteile einer Verbandsbildung ablehnend gegenüberstehen, wenn es andere Partner durch die Verbandsbeteiligung bevorteilt sieht und im eigenen relativen Nachteil eine mögliche Schwächung der eigenen langfristigen Wettbewerbsposition gegenüber den auf dem gleichen Absatzmarkt tätigen Konkurrenten erblickt. So könnten beispielsweise bei gemeinsamer Forschung mehrerer Unternehmen und gleichen Lasten und Leistungsbeteiligungen der einzelnen Unternehmungen einige Verbandsmitglieder größere Vorteile als ihre Partner realisieren, falls ihre individuellen Produktionsverhältnisse eine umfassendere Ausnutzung dieser Ergebnisse gewährleisten - eine Möglichkeit, die den Willen zu einer Verbandsbildung bei den benachteiligten Unternehmen dämpfen könnte.

Die von Grochla diskutierten Voraussetzungen sind demnach um eine Reihe zusätzlicher Annahmen bezüglich der relativen Vorteile der Partner zu ergänzen. Das gilt auch für den Fall völliger Homogenität der Partner, da auch diese in Konflikt über die Verteilung der durch den Verband herbeigeführten Vorteile stehen können.

435 Verbandsformen

4351 Praktische Formen des Verbandes

Die unter den Verbandsbegriff Grochlas fallenden Einzelformen umfassen Betriebsverbindungen, die von einer losen Absprache bis zu verbundähnlichen Interessengemeinschaften reichen. Werden nur Verbände von Unternehmungen betrachtet, so sind nach Grochla folgende Einzelformen anzuführen[89]: Wirtschaftsfachverbände, Arbeitgeberverbände, Kammern, Genossenschaften von Unternehmungen, Kartelle und sonstige, unter dem Kartellbegriff genannte wettbewerbsbeschränkende Unternehmensverbände wie Geschäfts-Absprachen, Ringe und

87 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 59
88 vgl. z.B. die von Olson postulierte Abstimmung der Kosten- und Nutzenverteilung innerhalb einer Gruppe.
M. Olson, a.a.O., S. 29 - 31
89 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 61 - 75
derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 49 - 122

Konsortien.[90] An anderer Stelle[91] zählt Grochla zum Unternehmensverband einzelne Formen wie das 'agreement', das 'corner', den Ring, das Konsortium, den 'pool', den Wirtschaftsfachverband, die Innung, die Kammer, die Genossenschaft, das Kartell, das Syndikat, die Zweckgemeinschaft (nach Friedländer) und die Interessengemeinschaft von Unternehmungen - ein Katalog von Einzelformen, die, soweit das noch nicht geschehen ist, kurz umrissen werden sollen.

1. Das agreement als Grenzfall des Verbandes stellt eine lose vertragliche Verbindung von Unternehmen auf der Grundlage von Absprachen dar. Eine einheitliche Leitung seiner Aufgabenerfüllung wird bei Grochla nur vermutet.[92] "Aber es werden... durch diese Absprachen Teilaufgaben (Festsetzung der Produktions- bzw. Absatzmengen, der Preise usw.) koordiniert erfüllt"[93], womit allerdings noch zu bezweifeln ist, ob hier ein Verbandbetrieb im Sinne Grochlas und damit ein spezifisches Merkmal seines Verbandbegriffes gegeben ist.[94] Insbesondere führt Grochla nicht aus, was für Auswirkungen die Koordination gewisser Handlungsmöglichkeiten und Teilaufgaben auf die Verbandmitglieder haben könnte und wie im einzelnen die dem agreement unterliegenden Teilaufgaben durchgeführt werden. Erst dann könnte festgestellt werden, ob sich mit dem agreement ein Verbandbetrieb konstituiert.

Eine ähnliche lose Unternehmensverbindung stellt das corner dar. Ein corner ist eine für einen bestimmten Einzelzweck getroffene Abrede von Unternehmen, im Regelfalle mit dem Ziel einer monopolartigen Beherrschung des Marktes für eine relativ kurze Zeitspanne.[95] Insofern gleicht er dem Ring. "Ring nennt man auch den Zusammenschluß solcher Personen und Unternehmen, die sich zum Zwecke gemeinsamer Börsenspekulation zusammentun."[96]

---

90 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 49 ff
91 derselbe, Betriebsverband.., a.a.O., S. 61 ff
92 derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 1o2 ff
93 derselbe, a.a.O., S. 1o3
94 vgl. Gliederungspunkt 431/4, S. 55 und Gliederungspunkt 433, S. 57 f
95 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 63
96 HW d. Kaufmanns, Hrsg. K. Bott, Hamburg-Berlin 1927, IV, S. 694, zit. bei E. Grochla, a.a.O., S. 63

verbände, die mit der Koordination gleichartiger marktbezogener Teilaufgaben eine Erhöhung der Rentabilität durch Beschränkung des Wettbewerbs zwischen den Kartellmitgliedern anstreben.

Angesichts der Vielfalt von Kartellformen weist die Literatur zum Teil widersprüchliche Gliederungskriterien auf, so die Merkmale der räumlichen Umgrenzung und der Bindungsintensität der Mitglieder (Liefmann), der Marktseite, der Art der einzelnen Unternehmensbereiche, aus welchen die kartellierten Aufgaben stammen bzw. der Art der Aufgaben, welche durch das Kartell erfüllt werden. So unterscheidet die Kooperationsfibel[115] die einzeln differenzierten Kartellgruppen der Informationsbeschaffung, des Einkaufs, der Produktion, des Vertriebs und des Rechnungswesens usf., die im Gegensatz zu echten Kartellen keine oder nur unwesentlich wettbewerbsbeschränkende Züge aufweisen.

Grochla[116] dagegen unterscheidet seine Kartellformen nach der Reihenfolge zunehmender Wettbewerbsbeschränkung und stellt so Konditionen-, Kalkulations-, Preis- und Kontingentierungskatelle sowie Syndikate einander gegenüber.

Konditionenkartelle beinhalten Absprachen bezüglich gemeinsamer Geschäftsbedingungen des Einkaufs und Verkaufs der beteiligten Unternehmen und beziehen sich somit auf bestimmte Preiselemente zu beschaffender Einsatzfaktoren bzw. abzusetzender Leistungen in der Form von Lieferbedingungen, Zahlungsfristen oder Rabatten.

Ähnlich geringe Auswirkungen auf die Preisstellung kartellierter Unternehmungen sollen Kalkulationskartelle zur Festlegung einheitlicher Betriebsabrechnungs- und Preisstellungsverfahren haben, während vom Preiskartell ein maßgeblicher Einfluß auf eines der wichtigsten Wettbewerbselemante einer Unternehmung ausgeht. Hier werden Fest-, Höchst- oder Mindestpreise sowie Preisdifferenzierungen vereinbart, womit die Handlungsfreiheit der sich diesen Vereinbarungen anpassenden Unternehmen erheblich eingeschränkt wird.

---

115 Kooperationsfibel, BW-Ministerium, Bonn 1963, S. 8 - 45
116 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 87 ff

5./6. Grochla faßt weiterhin unter seinen Verbandsbegriff Kammern und Innungen, welche ähnlich den Wirtschaftsfachverbänden fachlich und regional als Handwerksinnungen bzw. als Industrie- und Handelskammern gegliedert sind. Sie verfolgen die Aufgaben der Rationalisierung und Berufsausbildung der Mitglieder, der Mitgestaltung des Rechts- und Steuerwesens und des Geld- und Kreditwesens, der Preisgestaltung und (bei Kammern) der Handels- und Außenhandelsbeziehungen. So weit die fachlich und regional gegliederten Basisorganisationen derartiger Aufgaben in genügendem Maße nicht selbst wahrnehmen können, übertragen sie diese auf ihre Spitzenorganisationen (DIHT bzw. Bundesinnungsverbände).

7. Unter den Verbandsbegriff Grochlas fallen weiterhin Genossenschaften von Unternehmungen[111] sowie

8. Kartelle. Kartelle sind vertragliche Verbindungen von Unternehmen gleicher Art (hinsichtlich Produkt, Branche, Produktionsstufe) unter Beibehaltung ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit[112], wobei Grochla unter Bezug auf v. Beckerath, Werr, Hexner und Mehlhorn auf zusätzliche mögliche Kartellmerkmale hinweist.[113]

"Der entscheidende Unterschied, der sich durch die gesamte Kartelliteratur zieht und beachtliche Differenzen über den Umfang der vom Kartellbegriff umschlossenen realen Erscheinungen zur Folge hat, betrifft die materielle Zwecksetzung des Kartells. Unter diesem Gesichtspunkt lassen sich grundsätzliche Definitionen, die eine mehr oder weniger starke monopolistische Zielsetzung des Kartells betonen, von denen unterscheiden, die ein derartiges Merkmal nicht heranziehen."[114]

Für Grochla ist die wettbewerbsbeschränkende Zwecksetzung der Kartelle entscheidend; er definiert sie als Unternehmens-

---

111 vgl. Gliederungspunkt 42, S. 47 ff sowie
E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 69 - 78 und derselbe, Betriebsverband.., a.a.O., S. 99 f:
"Versuche, den Begriff Verband durch den Begriff Genossenschaft abzulösen, sind abzulehnen, da schon die engen Wirkungsbereiche die Genossenschaft nur als einen Unterfall des Verbandes kennzeichnen."

112 derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 79

113 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 69 f mit den zusätzlichen Merkmalen der Freiwilligkeit, des genossenschaftlichen Charakters und der zeitlichen Begrenzung des Kartellvertrages, sowie das dort angeführte Schrifttum.

114 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 79

3. Der Arbeitgeberverband mit seinen lohn-, sozial-politischen sowie arbeitsrechtlichen Zielsetzungen[102] ist ein auf langfristige Aufgabenstellung gerichteter Unternehmensverband mit einem relativ kleinen und homogenen Aufgabenkomplex[103] und im Regelfalle fachlich und regional gegliedert (Prinzip der Doppelzugehörigkeit).[104] Er zeigt sich, auf freiwilliger Verbindung von Unternehmen beruhend, gewöhnlich in der Rechtsform des rechtsfähigen oder nichtrechtsfähigen Vereins. Seine von den Mitgliedern delegierten Aufgaben umfassen neben dem Abschluß von Tarifverträgen Fragen der Berufsausbildung, der Vertretung von Unternehmensinteressen bei der Sozialgesetzgebung, der Öffentlichkeitsarbeit u.a.m. Aufgaben, die je nach ihrer wirtschaftlichen und politischen Tragweite den verschiedenen Ebenen des mehrschichtigen Verbandswesens zugeordnet sind.[105]

4. Der Wirtschaftsfachverband[106] als Vereinigung von Unternehmen einer Branche dient der Förderung gemeinsamer wirtschaftlicher Interessen der Mitglieder nach außen (gegenüber Regierung, staatlicher Verwaltung und übrigen Wirtschaftszweigen) sowie der Erhöhung der Rentabilität der Mitgliedsbetriebe durch wirtschafts- und betriebsfördernde Maßnahmen.[107]

Grochla weist ihm die Merkmale[108] der Langfristigkeit, der universellen Aufgabenstellung, der fachlichen Zusammenschlußrichtung und der freiwilligen Mitgliedschaft zu und unterscheidet seine Aufgaben[109] in verbandwirtschaftliche (delegierte betriebswirtschaftliche Aufgaben) und verbandpolitische Aufgaben (delegierte Betriebswirtschaftspolitiken). Diese untergliedert er im einzelnen und sucht sie zu systematisieren.[110]

102/103 vgl. W. Herrmann, Arbeitgeberverbände, HWSW 1956, Bd. I, 5. Aufl., S. 285
104 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 59
105 derselbe, a.a.O., S. 62 ff
106 vgl. F.W. Hardach, Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände, Diss. Köln, Bergisch-Gladbach, o.J.
107 derselbe, a.a.O., S. 3
108 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 44
109 derselbe, a.a.O., S. 50
110 derselbe, a.a.O., S. 51 - 59

Eine andere Bedeutung hat der Ring bei Unternehmensverbindungen nicht-monopolistischer Art als z.B. ein Herstellerring von Maschinenfabriken, die gemeinsam die Spezialisierung ihres Produktionsprogramms betreiben[97], oder als Exportring für die gemeinschaftliche Exportabwicklung einer Anzahl von Industrieunternehmen.[98]

2. Vergleichbar mit der letztgenannten Art des Ringes ist das Konsortium als Zusammenschluß von Unternehmen zur Erreichung eines zeitlich und sachlich genau bestimmten, meist kurzfristig zu erreichenden Zweckes[99], beispielsweise in der Form des Finanz-[100] oder Baukonsortiums.[101] So treffen die Mitglieder von Emissionskonsortien, im Regelfalle in der losen Verbindung von Gesellschaften bürgerlichen Rechts, die sich nach Abwicklung des Konsortialvorhabens auflösen, im Hinblick auf die Höhe des Placierungsrisikos mit dem Übernahmevertrag Vereinbarungen über die Aufteilung der Lasten und Erträge der Emission, wobei gewöhnlich das Konsortialmitglied die Führung übernimmt, welches den größten Anteil an der Effekten-Placierung übernimmt. Zu seinen Befugnissen gehört vor allem die Einziehung der im Vertrag vereinbarten Beträge, ihre Weiterleitung an den Geldnehmer, die Spesenabrechnung sowie die Schlußabrechnung mit der Gewinnverteilung.

---

97 z.B. H.U. Strauss, ...Horizontale Kooperation, Diss. Mainz 1966
vgl. den hinsichtlich des Umfanges wirtschaftlicher Zielsetzungen weiter gefaßten Begriff des Ringes bei Romig, a.a.O., S. 156 f der hier von einer Verbundbildung (Konzernierung) spricht. Als Beispiel: Zusammenarbeit von Werften und Reedereien bei der Normung von Containerschiffen (IK 1.8.1968, S. 3)

98 vgl. die "Service-Kooperation" der dt. LKW-Industrie im Export-Sektor (IK 1.8.1968, S. 3)

99 vgl. E. Naegeli, Die Doppelgesellschaft..., Berlin/Zürich 1936, I, S. 185 ff
F. Romig, a.a.O., S. 153 ff

100 vgl. die Bildung einer Auffang-GmbH für die VEW Dortmund durch die Deutsche Bank, Landesbank Westfalen, Deutsche Conti-Gas Gesellschaft, Allianz-Versicherung (in IK vom 28.5.1968) bzw. die Bildung von Bankenkonsortien zur Effektenemission.

101 vgl. den Bau von beispielsweise Staudämmen durch Arbeitsgemeinschaften von Bauunternehmen und Herstellern von Kraftwerksturbinen.

Kontingentierungskartelle dagegen sind ausschließlich mengenbezogen, indem die kartellierten Unternehmen Beschaffungs-, Erzeugungs- oder Absatzmengen gemeinschaftlich festlegen. Bei den genannten Kartellarten spricht man

9. von Syndikaten, wenn die Kartellmitglieder Geschäftsabschlüsse mit ihren Lieferanten oder Kunden nicht mehr selbst, sondern durch eine gemeinsame Geschäftsstelle vornehmen lassen. "Das Syndikat ist also auf eine Koordination der Beschaffungs- bzw. Absatzaufgaben in ihrer Gesamtheit gerichtet"[117] und stellt somit aus der Sicht der Aufgabenerfüllung und der Wettbewerbsbeschränkung eine Häufung einzelner Kartellformen dar. Hierbei sind folgende Gestaltungsmöglichkeiten denkbar:[118]

1 Der Syndikatsbetrieb nimmt Aufträge entgegen und verteilt sie an die Syndikatsmitglieder, welche daraus Verkaufsverträge selbst abschließen.

2 Der Syndikatsbetrieb schließt als Vertreter der Mitglieder in deren Namen und auf deren Rechnung Verträge ab.

3 Das Syndikat tritt unter eigenem Namen für Rechnung der Mitglieder auf.

4 Der Syndikatsbetrieb handelt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung.

Es ist nun fraglich, ob das Syndikat überhaupt noch dem von Grochla formulierten Verbandbegriff zuzuordnen ist.[119] Einerseits bejaht Grochla dies, indem er darauf hinweist, daß "die Absatzaufgabe - auch wenn sie das gesamte Leistungsprogramm umschließt - immer nur einen Ausschnitt aus der Gesamtaufgabe der beteiligten Unternehmen darstellt"[120], andererseits spricht er bei den beiden letztgenannten Gestaltungsmöglichkeiten des Syndikats von letztlich 'Lohnwerkern' des Kartells, deren Aufgabe nur noch darin besteht, die festgelegte Kartellquote zu liefern. Da hierbei der Syndikatsbetrieb die Leitung und Ausführung der Absatzaufgaben der Mitgliedsbetriebe weitgehend übernimmt, kann selbst bei externer Planung[121] des Syndikats durch die Mitgliedsbetriebe von deren Eigenständigkeit nicht mehr gesprochen werden, wenn man bedenkt, daß in einem marktwirtschaftlichen System die Verwertung der Leistung als oberstes Ziel einer Unternehmung anzusehen ist. Das Gewicht der Eigenständigkeit der den Mitgliedern verbleibenden Aufgabengestaltung der Beschaffung und Produktion ist unter diesem Aspekt gering. Vielmehr sind die letztgenannten Formen des Syndikats einem kollegial gelenkten Verbund von Unternehmen zuzurechnen, bei welchem

---

117 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 99
118 derselbe, a.a.O., S. 101
119 vgl. Gliederungspunkt 432, S. 56 f
120 E. Grochla, a.a.O., S. 101
121 vgl. Gliederungspunkt 431/2, S. 55

allerdings dem Einzelmitglied Austrittsmöglichkeiten gegeben sind. Insofern ist Grochlas Beschreibung seiner praktischen Verbandsformen dahingehend zu kritisieren, daß sie nicht in ausreichendem Maße deren Vereinbarkeit mit dem vorab gesetzten Verbandsbegriff untersucht.

1o. Zweckgemeinschaften im Sinne Friedländers[122], den Kartellen im organisatorischen Aufbau und der rechtlichen Konstruktion ähnlich, zielen durch gemeinschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen auf eine Kostensenkung der Mitgliedsunternehmen und damit auf deren gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit.[123] Insofern ähneln sie mangels einer wettbewerbsbeschränkenden Zielsetzung den Konsortien bzw. Ringen in ihrer zweiten Form und beziehen sich vornehmlich auf koordinierte Teilaufgaben der Leistungserstellung, Risikominderung und Gestaltung der Absatzwege.[124]

11. Als letzte Form des Verbandes nennt Grochla die Interessengemeinschaft[125], unter welcher er in Anlehnung an Liefmann[126] und Sommerfeld eine Gewinn- und Risikogemeinschaft von Unternehmen versteht. Diese können zusätzlich durch gegenseitige Kapital- und Personalverflechtung, wechselseitige Verpachtung von Betriebsteilen oder gar durch die Einbringung sämtlicher Kapitalanteile der Mitgliedsunternehmen in eine gemeinsame Kontrollgesellschaft enger aneinander gebunden sein. Derartige Tatbestände würden die Interessengemeinschaft vom Unternehmensverband entfernen und sich der Verbundunternehmung annähern lassen.[127]

---

122 vgl. H. Friedländer, Das Kartellaufsichtsgesetz, Berlin 1924, S. 6o ff

123 E. Naegeli, Die Doppelgesellschaft..., a.a.O., S. 1o3 f, zit. bei E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 78

124 vgl. E. Naegeli, a.a.O., S. 1o8 - 164, zit. bei: E. Grochla, a.a.O., S. 73: Hier werden Formen der Zweckgemeinschaft angegeben, die in auffallender Weise den Kooperationsformen der Kooperationsfibel gleichen.

125 vgl. Gliederungspunkt 4351, S. 63 f

126 R. Liefmann, Interessengemeinschaft, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl. 1923, V, S. 468 f, zit. bei E. Grochla, Betriebsverband, a.a.O., S. 74 vgl. die andersartige I.G.-Definition bei F. Romig, Theorie..., a.a.O., S. 236 ff

127 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 75: vgl. den dort angegebenen Beitrag von G. Koberstein, Unternehmenszusammenschlüsse, Essen 1955, S. 95 f

4352 Systematische Gliederung der Verbandsformen (nach Grochla)

Das Problem einer systematischen Gliederung der Verbandsformen ist eingeordnet in die umfassendere Frage einer Systematik der Betriebsverbindungen im weitesten Sinne. Derartige Lösungsversuche[128] weisen angesichts unterschiedlicher Gliederungskriterien unterschiedliche Ergebnisse auf. Sie brauchen, da sie vielfach vom Begriff der Wirtschaftskonzentration ausgehen, hier nicht im einzelnen erläutert werden.

Die Unterscheidung Grochlas der Betriebsverbindungen in Verbund[129] und Verband sowie deren Systematisierung scheint für eine Untersuchung der Kooperation fruchtbar zu sein, da die Systematisierung die Mehrheit der in der Literatur genannten betriebswirtschaftlichen Gliederungsmerkmale anspricht.

So erfolgt bei Grochla die Systematisierung der Verbände nach folgenden Fragestellungen:[130]

1. Welche und wieviele betriebliche Teilaufgaben werden koordiniert erfüllt?
(Fragen nach der Zweckbeziehung, der Phase, dem Rang, dem Objekt und der Verrichtung der koordinierten Teilaufgaben)
2. Wie ist die Aufgabenerfüllung gestaltet?
(Unterscheidung nach der Dauer, Strukturierung, Ausführungsweise und Rechtsform der koordinierten Aufgabenerfüllung)
3. Welche Mitglieder werden in welcher Stufe zusammengefaßt?

---

128 vgl. z.B. F. Romig, Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, Berlin 1966
W. Vershofen, Die Marktverbände, Teil I, Nürnberg 1928
derselbe, Die Stufen der Sozietät. Ein Beitrag zur Lehre von den Gestalten, Hrsg. Vershofen/Proesler, Nürnberg 1931
F. Haussmann, Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende. Grundlagen und Aufgaben einer zukünftigen Trust- und Kartellgestaltung, Basel 1940
D.F. Pegrom, The Regulation of Industry, Chigago 1949, zit. bei E. Grochla, a.a.O., S. 97
W.L. Mc Naugton, Business Organization, Aims/Iowa 1952, zit. bei E. Grochla, a.a.O., S. 98
E. Naegeli, Die Doppelgesellschaft.., Zürich/Berlin 1936, Bd. I, S. 275 ff, zit. bei E. Grochla, Betriebsverband, a.a.O., S. 96 f

129 vgl. Gliederungspunkt 3231, S. 35 ff

130 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 106 ff

4. In welcher Beziehung steht der Verband zu den Mitgliedern?

5. Welcher Art sind die Verbandsbeziehungen zur Umwelt? (Fragen nach der Marktstellung, Marktseite, dem Orientierungsbereich und dem Auftreten in der Öffentlichkeit)

Die sich aus diesen Fragestellungen ergebenden Merkmale werden von Grochla in einer Merkmalsanalyse untersucht[131], und die Verbände werden nach den polaren Ausprägungen als sogenannte "partielle" Typen gegliedert.[132] So ergeben sich beispielsweise nach der Art der Zweckbeziehung der koordinierten Aufgabenerfüllung zur Leistungserstellung der Mitgliedsbetriebe folgende Verbandsformen[133]:

1 Verkaufsverbände (Syndikate, Preis- und Gebietskartelle)
2 Fertigungsverbände (Fertigungs-, Produktmengenkartelle)
3 Beschaffungsverbände (z.B. Einkaufsgenossenschaften)
4 Entwicklungsverbände (Forschungsgemeinschaften, Typisierungsringe)
5 Verwaltungsverbände (z.B. Prüfungsverbände) usf.

Weiterhin untersucht Grochla die Möglichkeiten einer "mehrschichtigen" Merkmalsverknüpfung. "Die polaren Typen einer Merkmalsebene werden jeweils nach einem weiteren Merkmal unterschieden, diese wiederum nach dem nächsten Merkmal und so fort, so daß sich eine mehrschichtige Gliederung, die mehr in die Tiefe geht, ergibt. Dabei wird die Auswahl der Merkmalsebenen hinsichtlich der Art, Anzahl und Reihenfolge wiederum von dem Zweck abhängen, der einer solchen mehrschichtigen Verknüpfung gesetzt wird."[134]

Mit Recht weist Grochla darauf hin, daß seine betrachteten Merkmale nicht logisch vollständig zu sein brauchen, zumal bei einer Erhöhung der Merkmalszahl und ihrer Ausprägungen die Zahl der möglichen Kombinationen unüberschaubar wird[135], und vollständige Systematisierungen "die Gefahr in sich bergen, eine Reihe rein theoretischer, in der Realität

---

131 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 1o8 ff
132 vgl. H. Haller, Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, a.a.O., S. 17
133 nach E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 134
134 derselbe, a.a.O., S. 135
135 derselbe, ebenda

nicht verifizierbarer Formen zu enthalten".[136]

Die von Grochla umrissene mehrschichtige Verknüpfung sieht so aus:[137]

Fragestellung	Ausprägung
Aufgabenzweckbeziehung:	ursprüngliche Aufgaben - abgeleitete Aufgaben
Orientierung der koordinierten Aufgaben:	interne-externe Orientierung
Ausführungsprinzip der koordinierten Aufgaben:	zentral-dezentrale Ausführung

Im Rahmen dieser Systematik mit je zwei Ausprägungen auf drei Merkmalsebenen versucht Grochla die praktischen Verbandsformen des Syndikates, der Preiskonvention, der Produktivgenossenschaft, der Typenvereinbarung, des Arbeitgeberverbandes, der Kalkulationsvereinbarungen, der Innung und des verwaltungs-technischen Erfahrungsaustausches zu kennzeichnen. So wäre z.B. das Kartell in dieser Systematik ein Verband, durch welchen ursprüngliche und externe Aufgaben der Mitglieder (Absatzaufgaben) koordiniert und dezentral wahrgenommen werden.

44 Der Verband als Ausgangspunkt der Begriffs- und Formenbildung der Kooperation von Unternehmen

In den Ansätzen zur Begriffs- und Formenbildung der Kooperation wurden folgende Begriffe umrissen:

1 Wirtschaftliche Zusammenarbeit nach Romig
2 Genossenschaft und Förderungsunternehmen
3 Verband von Unternehmen

Die Verwendung solcher Begriffe in dieser Untersuchung wäre nur sinnvoll, wenn sie hinreichend scharf zur Konzentration

136 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 135
137 derselbe, a.a.O., S. 135 f

von Unternehmen abgegrenzt sind, d.h. den in Abschnitt 3 abgesteckten Grenzen der Kooperation von Unternehmen entsprechen. Das ist nicht der Fall.

1. Der Begriff der wirtschaftlichen Zusammenarbeit Romigs bezieht bei seinen Einzelformen Tatbestände wirtschaftlicher Zusammenarbeit ein, die den Kennzeichen des Verbundes entsprechen. Das gilt besonders für einige der von Romig umrissenen Werkgemeinschaften.[138] Deshalb ist der Romigsche Begriff der wirtschaftlichen Zusammenarbeit für die Untersuchung unbrauchbar.

2. Der Begriff der Genossenschaft, so wie er bei Henzler und Weisser dargestellt wird, erscheint für den Untersuchungszweck ebenfalls als unbrauchbar, da hier nicht hinreichend bestimmt ist, ob und inwieweit die Vollgenossenschaft einen Fall der Konzentration von Unternehmen darstellt. Diese mangelnde Abgrenzbarkeit des von jenen Autoren umrissenen Genossenschaftsbegriffes läßt dessen Ablehnung berechtigt erscheinen.

Der Draheimsche Begriff des Förderungsunternehmens ist gleichermaßen als unbrauchbar abzulehnen, da er auch Gesellschaftsunternehmen einbezieht. Gesellschaftsunternehmen stellen die Vereinigung von mehreren Gesellschaftern (Einzelpersonen) in einem Unternehmen dar. Solche Vereinigungen sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Also ginge eine Verwendung des Begriffes des Förderungsunternehmens über das dieser Abhandlung gesetzte Untersuchungsziel hinaus.

3. Der von Grochla umrissene Verbandbegriff kommt durch sein Merkmal der Teilaufgabendelegation von Betrieben dem Untersuchungsziel am nächsten. Es sind jedoch folgende Vorbehalte zu machen:
1 Der Verbandbegriff entspricht nicht dem Untersuchungsziel, soweit er sich auf Verbände von Haushalten bezieht.
2 Der Umriß der praktischen Formen Grochlas sowie sein theoretischer Ansatz zur Systematisierung der Formen sind begrifflich zu eng. Grochla postuliert an mehreren Stellen[139]

138 F. Romig, Theorie...., a.a.O., S. 135 ff
139 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 36, 50, 106

eine Gleichartigkeit der im Verbande zu koordinierenden Teilaufgaben. Offenbar will er also nur horizontale Betriebsverbindungen behandeln. Er diskutiert aber kaum die Möglichkeiten der Koordination von Aufgaben vertikaler und komplementärer Beziehung. Das müßte ergänzt werden. So werden z.B. Preisbindungen zweiter Hand, Lieferungsabsprachen oder vertikale Produktionsabsprachen sowie konglomerierende Verbandsformen von der Systematik Grochlas nicht angesprochen. Deshalb wäre es sinnvoll, seinen Verbandsbegriff durch die Einbeziehung der Koordination unterschiedlicher Teilaufgaben zu ergänzen.

3 Ergänzungsbedürftig ist auch für den realen Kooperationsfall der Inhalt des von Grochla angeführten Merkmals der internen (externen) Planung der Mitgliedsbetriebe (des Verbandbetriebes) bzw. der Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe, die von Grochla offenbar in Abhängigkeit von der Zweckbestimmung und dem Umfang der delegierten und koordinierten Teilaufgaben gesehen wird. Hier müßte versucht werden, zusätzliche Kriterien für die Bestimmung des Übergangs von der Selbständigkeit zur Unselbständigkeit der Mitglieder bzw. vom kooperativen Verband zum konzentrierten Verbund zu schaffen.

4 Kritisch anzusehen ist weiterhin die Vermutung Grochlas, daß bei jeder unter seinen Verbandsbegriff fallenden praktischen Form ein Verbandbetrieb gegeben sei[14o], z.B. auch bei einer Preiskonvention. Definiert man einen Betrieb nach den Gutenbergschen Merkmalen der Faktorkombination und den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und des finanziellen Gleichgewichts, so könnten zumindest bei derartigen Verbandsformen eine Faktorkombination als System elementarer Faktoren und finanzielles Gleichgewicht bestritten werden, da hier nur bestimmte eng umgrenzte dispositive Tätigkeiten koordiniert werden. Insofern würde bei derartigen Verbandsformen loser Bindung ein wichtiges strukturbildendes Merkmal des Verbandsbegriffes, der Verbandbetrieb, auszuklammern sein.

14o vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 5o - 52 mit Bezug auf W. Heinrich, der schon in Preisabsprachen das Entstehen einer neuen Betriebseinheit erblickt; W. Heinrich, Wirtschaftspolitik, II, 2. Halbband, Wien 1954, S. 57 f

5 Schließlich weist der von Grochla umrissene Inhalt der Verbandszwecksetzung[141] Unstimmigkeiten auf. So wäre darauf einzugehen, inwieweit die Zielsetzung eines Verbandes bzw. einer Kooperation durch den Ausbau zweiseitiger Marktbeziehungen und die Abkehr der Aufgaben der Unternehmensverbindung von den unmittelbaren Bedürfnissen der Mitglieder Änderungen erfährt.

Ungeachtet dieser Detailprobleme kann der im folgenden Abschnitt behandelte Kooperationsbegriff mit seinen entsprechenden Einzelformen auf dem Verbandsbegriff Grochlas aufbauen und diese Überlegungen weiterführen.

Seine Einzelmerkmale werden, soweit sie für betriebswirtschaftlich bedeutsam gehalten werden, verarbeitet und eventuell umformuliert werden.

---

141 Vgl. Gliederungspunkt 4341 (Zwecke des Verbandes), S. 58 f sowie Gliederungspunkt 42/2 (Förderungsprinzip), S. 51 f

5 Der Begriff der Kooperation

5o Vorbemerkungen

Der im folgenden vorzustellende Kooperationsbegriff bezieht sich nur auf eine Zusammenarbeit von Unternehmen bzw. Betrieben, nicht aber von Haushalten. Hiermit ist er enger als der Begriff der Genossenschaft oder des Verbandes. Denn diese umfassen auch Haushalte (Konsumgenossenschaften, Haushaltsverbände).

Der Kooperationsbegriff soll aus zwei sich ergänzenden Fragestellungen entwickelt werden:

1. Es ist zu fragen, welche zusätzlichen spezifischen Merkmale einzelnen Betrieben zugeordnet werden können, die durch eine Kooperation verbunden sind. Diese Frage ist sinnvoll, weil zu vermuten ist, daß durch die Kooperation bestimmte Kennzeichen eines Betriebes, wie sie vor einer Kooperation anzunehmen wären, verändert werden. Das gilt besonders für den Umfang der Dispositionsautonomie eines Betriebes.

2. Die zweite Fragestellung bezieht sich auf eine Kennzeichnung des Aufgabengebietes der Kooperation, auf dem Einzelbetriebe zusammenarbeiten. Dieses Aufgabengebiet ist durch die Summe der Einzelaufgaben bestimmt, die von den Kooperationsmitgliedern der Kooperation übertragen werden.

Die unter (1) genannten durch eine Kooperation bestimmten Merkmale von einem oder mehreren Mitglieder der Kooperation definieren nicht hinreichend die Kennzeichen der Gruppe von Kooperationsmitgliedern. Die Mitbestimmung aller einzelnen Kooperationsmitglieder an der Kooperation führt nicht zwangsläufig zu einer Unselbständigkeit (Abhängigkeit) der zur Erfüllung der Kooperationsaufgabe bestimmten Träger (z.B. des Vorstandes einer Genossenschaft). Die wirtschaftlichen Interessen, die Kooperationsmitglieder durch die Mitbestimmung in der Kooperation vertreten, werden nicht für alle Kooperationsmitglieder durch die kooperative Betätigung wahrgenommen, sondern im Regelfalle nur für eine Mehrheit der Mitglieder. Das wirtschaftliche Ziel einer Kooperations-

gruppe entspricht nicht im vollen Umfang den Einzelzielen der Kooperationsmitgliedern. (Das wäre nur der Fall, wenn die Kooperation Ziele verfolgte, denen alle Kooperationsmitglieder zugestimmt hätten.)

Die Gruppe von Kooperationsmitgliedern entwickelt hinsichtlich der Ziele und Aufgaben der Kooperation gegenüber den Einzelzielen der Einzelmitglieder eine Eigengesetzlichkeit. Damit kann die Kooperationsgruppe sich in ihrer Zielsetzung sich von den Einzelzielen aller oder einiger Kooperationsmitglieder unterscheiden, was zu Spannungen zwischen den Einzelmitgliedern und der Gruppe führen kann.

Das soll an einem Beispiel erläutert werden:

Eine Einkaufskooperation von Betrieben verfolge die Zwecksetzung, für die Mitgliedsbetriebe Rohstoffe einzukaufen. Die Mitgliedsbetriebe mögen einen qualitativ gleichen Rohstoffbedarf haben. Die Aufgabe der Kooperation erstreckt sich auf die Zusammenfassung der sich aus dem Einzelbedarf der Mitglieder ergebenden Beschaffungsaufträge, um gegenüber dem Rohstofflieferanten durch das Gesamtvolumen der zusammengefaßten Einzelaufträge Preisnachlässe auszuhandeln und um die durchschnittlichen auftragsfixen Kosten der Beschaffung zu senken. Unterstellt man, daß einer Auftragserteilung der Kooperation die sofortige Auslieferung der bestellten Einzelmengen durch den Lieferanten an die Einzelmitglieder folgt, so entstehen einem Einzelmitglied eventuell zusätzliche Lagerkosten, wenn der Termin seines Einzelauftrages an die Kooperation hinter dem des Gesamtauftrages der Kooperation an den Lieferanten bzw. hinter dem der Belieferung lag.
Die Disposition der Kooperation (Zusammenfassung der Einzelaufträge) kann damit dem Interesse eines Einzelmitgliedes (Rohstoffversorgung zu individuellen produktionstechnisch erforderlichen Terminen) entgegen stehen.

Derartige potentielle Spannungsverhältnisse zwischen der Kooperation(sgruppe) und dem einzelnen Kooperationsmitglied lassen schließen, daß Kennzeichen des einzelnen Kooperationsmitglieds nicht immer zur vollständigen Beschreibung der der Kooperation genügen. Oben angeführte Fragestellungen zur Kennzeichnung der Kooperation durch die Beschreibung der einzelnen Kooperationsmitglieder (1.) und des Aufgabengebietes der Kooperation (2.) sind deshalb sinnvoll. Letzteres wird folgend als Kooperationsbereich bezeichnet.

Aufgabe ist es zunächst, die Merkmale zu bestimmen, die sich beim Einzelbetrieb aus einer Beteiligung an einer Kooperation ergeben.

51 Merkmale der Kooperation aus einzelbetrieblicher Sicht

511 Delegation von Aufgaben

511o Vorbemerkungen

Für die Kennzeichnung der Kooperation wird als erstes Merkmal das Kennzeichen der Aufgabendelegation gesetzt: Jeder Einzelbetrieb einer Kooperationsgruppe überträgt wirtschaftliche Aufgaben auf einen Kooperationsbereich.[1] Letzterer ist dem unmittelbaren und alleinigen Einfluß des betreffenden Einzelmitglieds entzogen; er untersteht nicht dem System von organisatorischen Regelungen und von zu erfüllenden Aufgaben des einzelnen Kooperationsmitgliedes.

Für das gesetzte Merkmal "Delegation von Aufgaben" sind nun zwei Fälle denkbar:
1 Eine Wirtschaftseinheit delegiert Aufgaben aus einem bestehenden Bündel bisher eigenständig wahrgenommener Aufgaben (Delegation durch Ausgliederung).
2 Das Kooperationsmitglied überträgt Aufgaben, die es bisher eigenständig nicht wahrgenommen hat (Delegation neuer Aufgaben).

Für beide Fälle ist es notwendig, zu umreißen, was unter Aufgabendelegation zu verstehen ist, und welche Beziehung die delegierten Aufgaben zur Gesamtaufgabe und -organisation eines Betriebes haben.

5111 Aufgabendelegation durch Ausgliederung

Was bedeutet Aufgabendelegation durch Ausgliederung?
Wie oben gesagt, bezieht sich die Ausgliederung von Aufgaben des Kooperationsmitgliedes an die Kooperation auf bisher vom Mitglied eigenständig wahrgenommene Aufgaben. Will man die Aufgabenausgliederung genauer kennzeichnen, so ist die Stellung der ausgegliederten Aufgaben in der Organisation des Einzelmitgliedes zu bestimmen, aus deren Rahmen sie herausgelöst und übertragen werden sollen.

---

1 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S 36

Es ist sinnvoll, mit dem Begriff des Betriebes zu beginnen.

Ein Betrieb ist definiert durch eine Kombination von elementaren Leistungsfaktoren und durch die Handlungsprinzipien der Wirtschaftlichkeit und des finanziellen Gleichgewichtes.

Die Faktorkombination wird durch die Betriebsführung durch das Hilfsmittel der Organisation vorgenommen.[2] Eine betriebliche Organisation ist ein System von Regelungen, deren Sinnzusammenhang aus der obersten Zwecksetzung des Betriebes zu sehen ist,[3] welche die Leitungsinstanz eines Betriebes verfolgt. Diese Regelungen können fallweise getroffen werden, wenn sie einmalige wirtschaftliche Tatbestände betreffen; sie sind generell, wenn sie sich im Zeitablauf wiederholende Fälle ansprechen.[4]

Diese Tatbestände als Objekte der organisatorischen Regelungen bzw. als Elemente der Organisation[5] sind die betrieblichen Aufgaben. Betriebliche Aufgaben sind bestimmt durch Ziele, Träger und sachliche Mittel sowie, um sie in einen Aufgabenzusammenhang zu bringen, durch räumliche und sachliche Kennzeichen. Die Regelung einer Aufgabe umfaßt bei gegebenem Aufgabenziel folgende Tatbestände:[6]

1 Der in jeder Aufgabe enthaltene Verrichtungsvorgang (Arbeitsprozess) im weitesten Sinne,
2 das Aufgabenobjekt, auf das sich die Verrichtung erstreckt,
3 die zur Erfüllung der Verrichtung benötigten Hilfsmittel,
4 die räumliche Angabe sowie
5 die zeitliche Festsetzung, die der Aufgabenerfüllung zugeordnet wird.

Die einzelnen Aufgaben eines Betriebes stehen in einem systematischen Zusammenhang, Dieser Zusammenhang kann als Aufgabengefüge bezeichnet werden. Zur Bildung des Aufgabengefüges sind die einzelnen Aufgaben neben den genannten Merkmalen nach dem Rang (Entscheidungs-, Ausführungsaufgaben),

---

2 vgl. E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 1o
E. Gutenberg, Grundlagen I, a.a.O., S. 171
3 derselbe, a.a.O., S. 171
E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 142
4 vgl. E. Gutenberg, a.a.O., S. 173
5 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 143
6 E. Kosiol, Aktionszentrum, a.a.O., S. 61

der Phase[7] (Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben) und nach der Zweckbeziehung (primäre und sekundäre Aufgaben) zu kennzeichnen.[8]

Primäraufgaben sind direkt aus der marktorientierten Endaufgabe eines Betriebes abgeleitet. Eine solche ist z.B. die Erlöserzielung aus dem Absatz von Betriebsleistungen. Daraus ergeben sich weitere Primäraufgaben wie der Absatz der Fertigerzeugnisse, die Lagerung, die Herstellung der Produkte, was die Beschaffung von Betriebsmitteln und Arbeitskräften voraussetzt. Es ergibt sich ein Kettenzusammenhang von einzelnen Primäraufgaben (Teilaufgaben), der das technisch-ökonomische Geschehen des Produktionsprozesses umfaßt.

Sekundäraufgaben (endogene Aufgaben) werden erst durch den Ablauf von Primäraufgaben notwendig. Sie erstrecken sich u.a. auf die Erhaltung und Sicherung des Betriebes.

Der Aufbau eines Stufengefüges bzw. eines Systems von Regelungen setzt eine Analyse der Gesamtaufgabe des Betriebes (z.B. Gewinnerzielung aus dem Absatz eines Produktes)voraus. Daraus ergibt sich ein Bündel von Einzelaufgaben. Diese werden nach den genannten 5 Aufgabenmerkmalen gekennzeichnet und zusammengefügt[9]. Das impliziert eine zweckmäßige Verteilung der Aufgaben auf die einzelnen Stellen (Arbeitsplätze bzw. Aufgabenträger) des Betriebes und deren Verknüpfung durch Rang-, Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen. (Aufbauorganisation) Das Zusammenfügen der Einzelaufgaben beinhaltet weiterhin die Regelung des Ablaufes der Aufgabenerfüllung (Ablauforganisation) nach vornehmlich räumlichen und zeitlichen Gesichtspunkten.[10]

Aufgabenausgliederung an die Kooperation bedeutet, daß außerbetriebliche Stellen zur Aufgabenerfüllung herangezogen werden. Diese außerbetriebliche Stellen sind durch die Kooperation dargestellt. Sie empfängt den Auftrag zur Erfüllung

---

7 vgl. U. Leffson, Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: Die Wirtschaftsprüfung, Jahrg. 22, Juli 1969, S. 1 mit der Gliederung betrieblicher Funktionen

8 E. Kosiol, Aktionszentrum. a.a.O., S. 63/64

9 vgl. E. Kosiol, a.a.O., S. 64 ff, S. 79 ff
derselbe, Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, a.a.O., S. 35 ff
H. Ulrich, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 115 ff
K. Hennig, Organisationslehre, a.a.O., S. 38 ff

10 derselbe, a.a.O., S. 77 ff
vgl. E. Kosiol, Aktionszentrum, a.a.O., S. 79 ff

bestimmter Aufgaben eines Kooperationsmitgliedes.

Wie oben gesagt, ist die Kooperation einer alleinigen und unmittelbaren Weisung eines einzelnen Kooperationsmitgliedes nicht unterstellt. Sie untersteht vielmehr einer Gruppe von Kooperationsmitgliedern. Insofern ist die Kooperation aus der Sicht des Einzelmitgliedes eine außerbetriebliche Stelle.

Daraus folgt, daß die an die Kooperation delegierten Aufgaben aus der einheitlichen Aufbau- und Ablauforganisation des einzelnen Kooperationsmitgliedes herausgelöst sind. Sie weisen keinen direkten Bezug zur Aufgabenerfüllung des Kooperationsmitgliedes auf, weil sie nicht in diese eingebettet sind und der allgemeinen und unmittelbaren Leitung des Einzelbetriebes entzogen sind.

Ceteris paribus ergibt sich aus der Ausgliederung von Aufgaben, daß die Anzahl von organisatorischen Regelungen der delegierenden Wirtschaftseinheit sinkt. Denn es brauchen nicht mehr so viele Aufgaben wie vor der Aufgabenausgliederung durch eigene Aufgabenträger erfüllt zu werden.

Für die Wirkungen der Ausgliederung von Aufgaben auf die betriebliche Gesamtaufgabe der einzelnen Wirtschaftseinheit sind nun zwei idealtypische Fälle denkbar:

1. Die ausgegliederten Aufgaben bzw. der aus der Abnahme des Umfangs der Aufgabenerfüllung resultierenden Leistungsausfall werden durch Leistungen des Kooperationsbereiches ersetzt. Die Anteile des einzelnen Kooperationsmitgliedes aus der Erfüllung der ausgegliederten Aufgaben durch die Kooperation entsprechen den Leistungen, die der Einzelbetrieb im Falle eigener Erfüllung dieser Aufgaben erzielt hätte.

Dieser Fall sei als "kompensierte Ausgliederung" bezeichnet. Hier hat die Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches aus der Sicht der Zielsetzung und des Bedarfs des Einzelmitgliedes lediglich hilfswirtschaftlichen Charakter.

Die an den Einzelbetrieb zurückfließenden Leistungen werden in den Prozeß der Leistungserstellung des Einzelmitgliedes integriert und stellen gegebenenfalls Objekte einer weiterverarbeitenden Leistungsstufe dar.

2. Es erfolgt kein Ersatz des durch die Aufgabenausgliederung hervorgerufenen Leistungsentzugs. Vielmehr übernimmt

der Kooperationsbereich neben der Lösung der ausgegliederten Aufgaben auch die Verwertung bzw. Weiterverarbeitung der aus seiner Aufgabenerfüllung resultierenden Leistungen, wobei dem Mitgliedsbetrieb lediglich die Erlöse aus der Verwertung der Aufgabe des Kooperationsbereiches anteilig zufließen. Hier stellt der Kooperationsbereich nicht eine an den unmittelbaren Bedürfnissen (Aufgabenerfüllung) der Mitglieder orientierten Hilfswirtschaft dar. Er dient vielmehr der obersten Zielsetzung der Mitglieder - der Erwirtschaftung von Gewinnen - indem die Ergebnisse der Leistungen des Kooperationsbereiches den Mitgliedsbetrieben zugeführt werden sollen. Damit entspricht das Gesamtzielsystem der Einzelbetriebe nach der Aufgabenausgliederung bzw. Bildung der Kooperation nicht mehr dem Zielsystem vor der Ausgliederung.[11] Denn die Wege (Mittel), um bestimmte Ziele zu erreichen, haben sich mit der Ausgliederung geändert.

5112 Delegation neuer Aufgaben

Während die Aufgabenausgliederung vom Kooperationsmitglied an die Kooperation ceteris paribus beim Einzelbetrieb zu einer Verringerung der Anzahl organisatorischer Maßnahmen der Leistungserstellung führt, sei eine Delegation neuer Aufgaben damit definiert, daß sie ceteris paribus keine Verringerung des organisatorischen Umfangs der Aufgabenerfüllung des Mitgliedsbetriebes mit sich bringt, weil diese Aufgaben vom delegierenden Mitglied ursprünglich nicht wahrgenommen wurden.

Das kann in drei Fällen möglich sein:

1. Das Kooperationsmitglied delegiert Aufgaben an das Kooperationsgebilde, die den bisher notwendigen Fremdbezug bestimmter Leistungen ersetzen. So können beispielsweise eine Anzahl von Hüttenunternehmen, die bisher ihre elektrische Energie aus dem öffentlichen Versorgungsnetz bezogen haben, einem gemeinsam betriebenen Kraftwerk die Stromversorgung der beteiligten Unternehmen zu günstigeren Energiepreisen übertragen. Damit würde bei gleichbleibendem Energieverbrauch die Leistungsstruktur des einzelnen Kooperationsmitgliedes

11 vgl. Gliederungspunkt 51212

unberührt bleiben.

2. Kooperationsmitglieder delegieren Aufgaben, deren Ergebnisse aus der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches zusätzlicher Bestandteil ihrer Leistungsprogramme werden. So ist der Fall denkbar, daß eine Gruppe von Chemieunternehmen die Entwicklung eines neuen Produktes in einem Gemeinschaftsbetrieb vornimmt, um dieses den Mitgliedsunternehmen zu eigener Weiterverarbeitung zuzuführen, wie es z.B. mit der gemeinschaftlichen Entwicklung eines neuen synthetischen Kautschuks der Unternehmen Chemische Werke Hüls und Hoechst geschehen ist.[12]

3. Kooperationsmitglieder delegieren Aufgaben, deren kooperativ erstellte Lösungsergebnisse nicht den Mitgliedern zur eigenen Weiterverarbeitung, sondern außenstehenden Abnehmern zugeführt werden. Damit entspringt die Aufgabendelegation nicht mehr den unmittelbaren Bedürfnissen der Leistungserstellung der Mitglieder, sondern lediglich bestimmten Absichten der Gewinnerzielung, indem die Gewinne des Kooperationsbereiches den Mitgliedern zugeführt werden.

5113 Zusammenfassung

Es ist zweckmäßig, die Gesichtspunkte zur Delegation von Aufgaben bei einer Kooperation schematisch darzustellen:
Delegation von Aufgaben (Schema, Seite 85)

Dieses Schema ist in zweifacher Weise aussagefähig:
1. Die Fälle A und B weisen auf die Herkunft der delegierten Aufgaben hin und lassen erkennen, ob das eigenständig zu bewältigende Aufgabenvolumen eines Kooperationsmitgliedes durch die Delegation verändert wird. Eine Abnahme des einzelbetrieblichen Aufgabenvolumens ist im Fall A gegeben, im Falle B dagegen nicht.

2. Die Fälle A_i und B_i lassen die Zielsetzungen eines Kooperationsmitgliedes erkennen, die hinter der Delegation von Aufgaben stehen können. A_1 und B_1 und B_2 implizieren das Interesse eines Kooperationsmitgliedes an faktischen

12 vgl. Industriekurier vom 30.7.1968, S. 1

Delegation von Aufgaben

(vom Kooperationsmitglied an die Kooperation)

(5111)

A als Ausgliederung (bisher eigenständig wahrgenommener Aufgaben)

A 1

Aufgabenerfüllung durch die Kooperation und Rückfluß von realen Leistungen an das Kooperationsmitglied

A 2

Aufgabenerfüllung durch die Kooperation und Verwertung der realen Leistungen durch sie. Rückfluß von Erlösen an das Kooperationsmitglied

(5112)

B als Delegation neuer Aufgaben

B 1

Aufgabenerfüllung durch die Kooperation, Rückfluß realer Leistungen an das Kooperationsmitglied als Ersatz für früheren Fremdbezug

B 2

Aufgabenerfüllung der Kooperation, Rückfluß realer Leistungen zur Verbreiterung der Leistungspalette des Mitglieds

B 3

Aufgabenerfüllung und Leistungsverwertung durch den Kooperationsbereich, Rückfluß von Erlösen an das Kooperationsmitglied

Leistungen (realen Wirtschaftsgütern) aus der Aufgabenerfüllung der Kooperation, die Alernativen A_2 und B_3 dagegen die Zielsetzung, aus der Kooperation Erträge (nominelle Wirtschaftsgüter) zu beziehen. Der Fall B_1 (Kooperationsleistungen als Ersatz für Fremdbezug) ist hierbei ein Sonderfall bei der Delegation neuer Aufgaben. Er kann bei der Ausgliederung von Aufgaben nicht angeführt werden, da hier eine bisher eigenständige Aufgabenerfüllung des Kooperationsmitgliedes und somit kein Fremdbezug unterstellt wurden

Die Herkunft delegierter Aufgaben und die hinter einer Aufgabendelegation stehende Zielsetzung zu kennzeichnen ist ein sinnvoller Ansatz zur Definition der Kooperation. Denn er läßt Rückschlüsse auf die Stellung des einzelnen Kooperationsmitgliedes zur Kooperation zu. Deshalb wird er später in der Formenbestimmung der Kooperation teilweise übernommen werden. (Vgl. Gliederungspunkt 62321)

5114 Art und Umfang delegierter Aufgaben

Eine Kooperation wird durch die Delegation von nur Teilen der gesamtbetrieblichen Aufgabenstellung eines Kooperationsmitgliedes an den Kooperationsbereich gekennzeichnet (Teilaufgabendelegation)[13]. Dadurch unterscheidet sie sich vom Verbund, in welchem alle oder die Mehrheit der betrieblichen Aufgaben der Mitgliedsbetriebe koordiniert werden[14]. Aus der Delegation von Teilaufgaben ergibt sich, daß den delegierenden Betrieben Aufgaben ihrer bisherigen gesamten Aufgabenstellung zur eigenen Leistungserstellung verbleiben. Dieser definitorisch gesetzte Tatbestand der Kooperation ist inhaltlich auszufüllen.

Die Art und der Umfang delegierter Aufgaben, seien es nun neue oder bisher eigenständig wahrgenommene, bestimmt sich nach dem Inhalt der früher angeführten Aufgabenmerkmale (vgl. 5111) vor dem Zeitpunkt ihrer Delegation an die Kooperation. Es sind dies die Merkmale, welche den Inhalt einer

---

13 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 34, 36
derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 17 - 20
14 vgl. Gliederungspunkt 3231, S. 35 ff

Aufgabe selbst bestimmen (Verrichtung, Objekt, Mittel, Orts- und Zeitkennzeichnung) sowie die Merkmale, aus welchen die Einordnung der einzelnen Aufgaben in das Aufgabengefüge der Mitgliedsbetriebe vor der Delegation zu ersehen war (Rang, Phase, Zweckbeziehung).

Die von Grochla vorgenommene Bestimmung[15] der Art und des Umfanges von Teilaufgaben nach ihrem Verhältnis und Zweckbezug zur betrieblichen Gesamtaufgabe entspricht diesen Überlegungen. Es gibt jedoch im einzelnen keine Kriterien zur genauen Abgrenzung von Teilaufgaben zur Gesamtaufgabe eines (Verbands-)Mitgliedes an. "Diese Teilaufgaben können einen unterschiedlichen Umfang oder ein unterschiedliches Gewicht im Einzelfall haben, immer aber werden nur Teile der betrieblichen Gesamtaufgabe aus den Betrieben ausgegliedert...."[16], wie z.B. die Werbung, Forschung, Beratung oder Ausbildung, wobei Grochla annimmt, daß derartige Teilaufgaben im Regelfalle endogen, d.h. aus Kernaufgaben abgeleitet seien.

Die aus der Bestimmung des Gewichtes delegierter Aufgaben sich ergebenden Probleme der Abgrenzung zwischen Kooperation und Konzentration (Verband und Verbund bei Grochla) sind an folgendem Beispiel einer Preisabsprache zwischen Unternehmen zu zeigen. Hier wird eine Teilaufgabe des Absatzes, die Preisfixierung (Verrichtung) bestimmter Absatzprodukte (Objekt) für eine bestimmte Zeit und einen gegebenen Markt aus dem einzelnen Betrieb ausgeklammert und einer gemeinsamen Entscheidung mehrerer beteiligter Unternehmen unterworfen. Es handelt sich deshalb um eine Teilaufgabenstellung, weil eine Einzelunternehmung im Rahmen ihrer Absatzgestaltung über weitere absatzpolitische Instrumente verfügt wie die Werbung, Sortimentsgestaltung und der Ausbau von Vertriebswegen.

Dem Rang nach handelt es sich dabei um eine Entscheidungsaufgabe, welche durch die Phase der Planung gekennzeichnet ist und primären Zweckbezug zur gesamtbetrieblichen Aufgabenstellung aufweist, indem sie wesentliche Komponente des Absatzzieles ist. Nun sind jedoch für die Gewichtung des Umfanges dieser Teilaufgaben unterschiedliche Standpunkte möglich:

Im Verhältnis zur gesamten Aufgabenerfüllung eines Betriebes

---

15 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 34 f
16 derselbe, a.a.O., S. 34

hat die Delegation der Preisstellung vom Arbeitsaufwand und dem Umfang organisatorischer Regelungen her gesehen offenbar einen geringen Anteil, zumal die Gestaltungsmöglichkeiten der übrigen Teilbereiche der Absatz-, Produktions- und Beschaffungssektoren nicht unmittelbar beschnitten werden. Also wäre hier das kooperative Merkmal der Teilaufgabendelegation nur eingeschränkt gegeben.

Betrachtet man hingegen die Wirkung einer derartigen Preisabsprache, so könnten nachhaltige Einflüsse auf Gewinnerzielung, Ertragsentwicklung, Kapazitätsauslastung usf. des Mitgliedsbetriebes durch sie festgestellt werden, indem der an der Preisabsprache beteiligte Betrieb sein wirtschaftliches Verhalten dem gemeinsamen Preise anpaßt. Somit wäre hier durch die umfassende Wirkung eines kooperativ gesetzten Absatzpreises auf die Mitgliedsbetriebe eventuell bereits ein Wesenszug der Konzentration, die einheitliche Leitung bzw. Steuerung der verbundenen Unternehmen zu erkennen. Ähnlich äußert sich auch Grochla, indem er mit der Erfüllung einer Betriebsaufgabe durch einen Verband bereits eine Endform[17] der Verbände, d.h. Konzentration vermutet.

Das Problem der genauen Bestimmung und Gewichtung der in den Kooperationsbereich delegierten Aufgaben scheint somit nicht eindeutig lösbar zu sein.

Vereinfachend soll deshalb die Delegation von Aufgaben als Merkmal der Kooperation nach folgenden Tatbeständen bestimmt sein:

1. Nach der Delegation verbleibe dem Kooperationsmitglied ein Restbereich wirtschaftlicher Betätigung mit eigener (interner) Zielsetzung und Planung der Faktorkombination und mit der Realisationsmöglichkeit dieser Kombination durch Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz und Überwachung[18] in eigener Befugnis. Zu den Objekten dieser Aufgaben zählen auch Wirtschaftsgüter und Leistungen aus dem

17 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 35
18 U. Leffson, Das wirtschaftliche Prüfungswesen...., a.a.O., S. 340

Kooperationsbereich, welche der Leistungserstellung des Mitgliedes zugeführt und dort genutzt werden.

2. Delegiert werden Aufgaben, deren Erfüllung dem Leistungsziel des Mitgliedes dient.

Es wird nicht für zweckmäßig erachtet, der Auffassung Grochlas[19] zu folgen[20], einer losen Verbindung von Unternehmen liege lediglich im Regelfalle die Delegation von endogenen Teilaufgaben zugrunde. Denn die Unterscheidung[21] zwischen endogenen und exogenen Aufgaben einer Unternehmung entbehrt angesichts des Zusammenhanges aller betrieblichen Funktionen der notwendigen begrifflichen Klarheit. So betont Grochla, den Unterschied zwischen exogenen, unmittelbar aus dem Endziel abgeleiteten Aufgaben wie Absatz, Produktion, Beschaffung usf. und endogenen Aufgaben, die auf innerbetriebliche Tatbestände ausgerichtet seien; er nimmt jedoch wie Kosiol keine genaue Abgrenzung vor. Vor allem ist nicht einzusehen, wieso der hinter endogenen Aufgaben stehenden Zielsetzung der Erhaltung und Sicherung des Betriebes ein anderer Rang beizumessen ist als den unmittelbaren exogenen Aufgaben der Leistungserstellung. Auch ist die ähnliche Unterscheidung zwischen Ober- und Unteraufgaben für die Bestimmung von Teilaufgaben der Kooperation in gleicher Weise unfruchtbar, wenn sich das Gewicht einzelner betrieblicher Aufgaben je nach der Gesamtzielsetzung einer Unternehmung im Zeitablauf ändern kann bzw. wenn auch hier eine gegenseitige Abhängigkeit ihrer Gewichtung vermutet werden kann.

Fraglich scheint, in welchem Umfang mit dieser in Anlehnung an Grochla vorgenommenen Definition der delegierten Teilaufgaben die Koordination von Entscheidungen[22] mehrerer Unternehmen definitorisch ausgeschlossen wird, bzw. wie weit eine Entscheidungskoordination ebenfalls kooperative Aufgabenkoordination ist.

Hierzu sind die Ausführungen Grochlas unklar, da (beim Verbande) einerseits "nur Teile der betrieblichen Gesamtaufgabe aus den Betrieben ausgegliedert und zur Erfüllung an den Verband delegiert werden"[23]. Andererseits aber bezieht

---

19 vgl. z. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 34 f
derselbe, a.a.O., S. 35
teilweise Korrektur dieser Auffassung, derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 18

20 vgl. E. Kosiol, Organisationsforschung, a.a.O., S. 33ff,43
sowie E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 108

21 zum Tatbestand und Arten der Entscheidung

22 E. Heinen, Zielsystem.., a.a.O., S. 49 - 58
E. Kosiol, Aktionszentrum.., a.a.O., S. 195 ff, 201 ff
O.R. Schnutenhaus, Entscheidungsanalyse.., a.a.O., S. 99 f

23 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 34

Grochla bei der Untersuchung praktischer Verbandsformen beispielsweise agreements oder Preiskartelle (Delegation von Entscheidungsaufgaben!) ein[24], wobei er die Erfüllung von Entscheidungsaufgaben lediglich in der gemeinsamen Entscheidungsfindung sieht. Gerade hier zeigt sich die früher gezeigte Diskrepanz des Gewichtes delegierter Teilaufgaben, da die Delegation von Entscheidungsaufgaben zwar geringe direkte organisatorische Umschichtungen in den Mitgliedsbetrieben implizieren, aber umfassende sekundäre Auswirkungen auf den gesamten einzelnen Mitgliedsbetrieb haben kann.

Es sei festgehalten: Nach Grochla können vom Kooperationsmitglied Teilaufgaben der Leistungserstellung (z.B. Veredelung eines Zwischenproduktes X) oder Teilentscheidungen (z.B. Festlegung eines Kartellpreises) an die Kooperation übertragen werden. Werden kooperativ Entscheidungen gefunden oder Leistungen erstellt, so ist beides Aufgabenerfüllung: Aufgabenerfüllung heißt Entscheidungsfindung oder Entscheidungsausführung. Das widerspricht nicht dem auf Seite 89 angeführten zweiten Tatbestand.

Delegierte Aufgaben können also Entscheidungen oder Leistungsprozesse sein, die kooperativ zu treffen bzw. auszuführen sind.

Sinnvoll ist diese Grochlasche Definition von Teilaufgaben, weil sie neben rein leistungserstellenden Kooperationen wie z.B. gemeinsame Veredelungsbetrieben oder Dienstleistungsgenossenschaften auch Kartellabsprachen oder Spezialisierungsabkommen und dergleichen in den Kooperationsbegriff einbezieht. Ungenau und widersprüchlich ist bei Grochla lediglich die Interpretation, in welchem Umfang von den Mitgliedern delegierte Entscheidungsaufgaben durch die Kooperation erfüllt werden.

Eine Erfüllung von Entscheidungsaufgaben durch die Kooperation erblickt Grochla lediglich in der Entscheidungsfindung. Für die Bestimmung von Umfang und Gewicht delegierter Teilaufgaben genügt das nicht. Vielmehr ist zu fragen, inwieweit kooperativ gefundene Entscheidungen auch ausgeführt werden.

---

24 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 62 ff

Deren Ausführung kann nur durch die einzelnen Kooperationsmitglieder erfolgen., denn sie passen sich der Kooperationsentscheidung an.

Das Gewicht ihrer Anpassung bestimmt das Gewicht der an die Kooperation übertragenen Entscheidungsaufgaben. Es könnte bestimmt werden durch die wirtschaftliche Maßnahme, die dem einzelnen Kooperationsmitglied zur Anpassung an eine Kooperationsentscheidung notwendig sind, "abzüglich" der Maßnahmen, die das Kooperationsmitglied für die Ausführung einer eigenen autonomen Entscheidung ergriffen hätte.

Diese Differenz sei, soweit eine Meßeinheit gefunden werden kann, ein Maß der Anpassung eines Kooperationsmitgliedes an eine Kooperationsentscheidung.

Dieses Maß gewichtet Teilentscheidungen, die vom Kooperationsmitglied der Kooperation übertragen werden, nach den wirtschaftlichen Rückwirkungen auf das Mitglied. Es impliziert für die Delegation von Entscheidungsaufgaben eine Entscheidungsfindung in der Kooperation, eine Entscheidungsausführung durch die Kooperationsmitglieder. Das entspricht annähernd den wirtschaftlichen Gegebenheiten beispielsweise einer Quotenvereinbarung über Absatzmengen.

Die Delegation von Entscheidungsaufgaben in einer Kooperation impliziert eine dezentrale Ausführung der Kooperationsentscheidung. Die Ergebnisse dieser dezentralen Entscheidungsausführung der Kooperation (d.h. die daraus resultierenden Leistungen) fallen unmittelbar bei den ausführenden Mitgliedern an. Sie entsprechen den in 5111/5112 einzeln gekennzeichneten Leistungsrückflüssen aus der Kooperation an die Mitglieder und unterliegen entweder einer weiteren Umverteilung zwischen den Mitgliedern (z.B. Spezialisierungsabkommen mit gegenseitiger Belieferungspflicht) oder sie verbleiben in jeweils dem Umfang bei den Mitgliedern, wie sie aus den einzelnen Anpassungsmaßnahmen der Mitglieder entstanden sind (z.B. Preiskartelle):

Bei einem Spezialisierungsabkommen tauschen die Kooperationsmitglieder nur die von ihnen selbst nicht benötigten, aber von ihnen gefertigten Produktmengenüberschüsse aus.

Bei einem Preiskartell dagegen verbleiben die Erlösänderungen (Leistungen der Kooperation) vollständig beim Einzelmitglied, die durch den gemeinsam festgelegten kartellierten Absatzpreis im Absatzbereich dieses Mitglieds anfallen. ———

Die Abschnitte 5111 bis 5113 beschäftigten sich mit der Kennzeichnung der Aufgaben, die ein Kooperationsmitglied der Kooperation übertragen kann. Es bleibt festzuhalten, daß es sich um Teilaufgaben handeln soll und daß letztere entweder Aufgaben der Leistungserstellung oder Entscheidungsaufgaben sein können. Oben wurde eingeräumt, daß die Kooperationsmitglieder an der Ausführung von Entscheidungen der Kooperation beteiligt sind. Hierzu stellen sie bestimmte wirtschaftliche Mittel zur Verfügung. Mit der Bereitstellung wirtschaftlicher Mittel an die Kooperation nach der Delegation dieser genannten zwei Arten von Aufgaben soll sich der folgende Abschnitt beschäftigen. In ihm wird als Merkmal der Kooperation gesetzt, daß Kooperationsmitglieder Mittel zur kooperativen Aufgabenerfüllung bereitstellen.

5115 Delegation von Mitteln zur Aufgabenerfüllung

Eine Kooperation ist dadurch gekennzeichnet, daß die Kooperationsmitglieder dem Kooperationsgebilde wirtschaftliche Mittel zur Erfüllung der delegierten Teilaufgaben zur Verfügung stellen. Die Bereitstellung dieser Mittel beinhaltet hier die Aufgabe der alleinigen und unmittelbaren Verfügungsgewalt über diese Güter, d.h. der Möglichkeit ihrer wirtschaftlichen Nutzung nach eigenen Zielsetzungen.

Die Delegation von Aufgaben (Aufgaben zur Leistungserstellung und Entscheidungsaufgaben) wurde bisher vornehmlich unter dem Gesichtspunkt des Aufgabenzwecks und der Aufgabenerfüllung betrachtet. Das war deshalb zweckmäßig, weil der kooperativen Aufgabenerfüllung nicht notwendigerweise die gleiche Zuordnung von Aufgabenmitteln wie bei der Aufgabenerfüllung des Einzelmitglieds zugrunde liegen muß. Es kann vielmehr vermutet werden, daß die Kooperation sich zu der ihr übertragenen Aufgabenerfüllung anderer Hilfsmittel bzw. einer anderen Faktorkombination als vormals der Einzelbe-

trieb bedient. Ein eigener Abschnitt zur Delegation von Mitteln zur Aufgabenerfüllung scheint deshalb berechtigt.

Bei der Delegation wirtschaftlicher Mittel sind nun folgende idealtypische Möglichkeiten denkbar:

1. Der Mitgliedsbetrieb vergibt an das Kooperationsgebilde die gesamten wirtschaftlichen Mittel, die er vor der Aufgabendelegation der eigenen Aufgabenerfüllung zugeordnet hat oder hätte.

Als Beispiel mag eine Arbeitsgemeinschaft von Bauunternehmen für ein Großbauprojekt angesehen werden, in welche die beteiligten Unternehmen Maschinen, Arbeitskräfte, technische Verfahren und eventuell Baustoffe einbringen.

2. Es erfolgt eine Übertragung finanzieller Mittel an das Kooperationsgebilde, welches diese entsprechend der Kooperationszwecksetzung in Leistungsfaktoren umsetzt. Das wird vor allem dann zweckmäßig sein, wenn dem Kooperationsgebilde neue Aufgaben übertragen werden, die die Mitglieder bisher selbst nicht wahrgenommen haben und demgemäß für welche sie über die notwendigen wirtschaftlichen Mittel (Leistungsfaktoren) bisher nicht verfügten.

Unterstellt man für beide Fälle, daß die auszugliedernden wirtschaftlichen Mittel den vom Mitglied delegierten Aufgaben bzw. den auf das Einzelmitglied entfallenden Anteilen aus der kooperativen Leistung entsprechen, so richtet sich beim Einzelmitglied der Umfang delegierter wirtschaftlicher Mittel nach dem Mittelbedarf der von ihm delegierten Aufgaben. Nun scheint aber die Bestimmung der Gewichtung übertragener wirtschaftlicher Mittel ebenso problematisch zu sein wie die der delegierten Aufgaben, wenn dem Kooperationsmitglied die Wahl zwischen der Übertragung finanzieller Mittel oder von realen Produktionsfaktoren gegeben ist. So werden z.B. in einem landwirtschaftlichen Maschinenring sowohl landwirtschaftliche Maschinen (Schlepper, Mähdrescher, Pflüge) als auch finanzielle Mittel zur Entlohnung eventuell zusätzlich angestellter Arbeitskräfte eingebracht werden, deren Zweckbezug zum verbleibenden Mitgliedsbetrieb unterschiedlich sein kann.

Das Gewicht delegierter wirtschaftlicher Mittel bestimmt

sich weiterhin nach der Form der Aufgabenerfüllung des Kooperationsgebildes.[25] Hier wären aus der Sicht des Kooperationsgebildes die idealtypischen Fälle der zentralen und dezentralen Aufgabenerfüllung zu unterscheiden. Mit der Zentralisation durch sachliche, räumliche und zeitliche Zusammenfassung der Erfüllung der kooperativen Aufgaben wäre eine Zusammenfassung der notwendigen wirtschaftlichen Mittel verbunden; diese wären damit auch der Zugriffsmöglichkeit des Mitglieds entzogen.

Im Falle dezentraler Aufgabenerfüllung der Kooperation, insbesonders durch die Mitgliedsbetriebe, unterständen die delegierten wirtschaftlichen Mittel zwar einer einheitlichen kooperativen Verwendung gemäß der Zielsetzung, aber gleichzeitig einer unmittelbaren Zugriffsmöglichkeit des Mitgliedsbetriebes. Sieht man z.B. in der wirtschaftlichen Anpassung des Mitglieds eines Preiskartells an den gemeinsamen Preis eine dezentrale Erfüllung der kooperativen Zwecksetzung, so unterliegt, abgesehen von einer Veränderung der Kapazitätsauslastung gemäß den kooperativ festgesetzten Absatzbedingungen bei gegebener Marktsituation, der einzelne Betrieb der ausschließlichen Verfügungsmacht des Mitglieds. Anders dagegen wäre der Fall zu beurteilen, daß ein Kartell die Form des Syndikats aufweist und mit der Zentralisation bestimmter Vertriebsaufgaben dem Mitgliedsbetrieb gewisse Leistungsfaktoren des Absatzsektors, z.B. im Syndikat eingesetzte Verkaufseinrichtungen, entzogen werden.

5116 Aufgabendelegation durch mehrere Mitglieder

Bisher wurde das erste Merkmal der Kooperation - die Delegation von Teilaufgaben und Aufgabenmitteln - aus der Sicht des Einzelmitgliedes untersucht.[26] Hier wurde vornehmlich Bezug genommen auf das Organisationsgefüge eines Kooperationsmitgliedes, das durch die Delegation verändert wird.

Nun genügten zur Kennzeichnung der Aufgabendelegation der ganzen Kooperation Merkmale eines einzelnen Kooperations-

---

25 vgl. Gliederungspunkte 5113/2 bzw. 52
26 Gliederungspunkte 5111 bis 5114

mitglieds nur dann, wenn sie in gleicher Art und gleichem Umfang bei allen Kooperationsmitgliedern gegeben wären. Dann ergäbe sich beispielsweise der Gesamtumfang der kooperativen Aufgabenerfüllung als das Produkt der Aufgabendelegation eines Einzelmitgliedes mit der Anzahl der Mitglieder.

Es ist aber zu vermuten, daß im Realitätsfalle die Art, der Umfang und das Gewicht der Aufgabendelegation der Kooperationsmitglieder unterschiedlich sein können[27], wodurch der Zusammenhalt, die Funktionsweise und die Form einer kooperierenden Unternehmensgruppe beeinflußt sein könnten.

In zunehmender Differenzierung der Mitglieder und ihrer delegierten Aufgaben ließen sich dann beispielsweise folgende Fälle konstruieren:

1 Gleiche Mitglieder delegieren gleiche Aufgaben gleichen Umfangs und Gewichts unter gleichen Zielsetzungen - beispielsweise in der Angleichung allgemeiner Geschäftsbedingungen oder der Preise in einer bestimmten Branche.

2 Gleiche Mitglieder delegieren gleiche Aufgaben gleichen Umfangs unter verschiedenen Zielsetzungen. Hier wäre der Fall denkbar, daß beispielsweise zwei zusammenarbeitende Textilunternehmen die Produktion eines Artikels zusammenlegen, wobei ein Partner Teile der Produktion des Kooperationsbereiches weiterverarbeitet bzw. vermarkten will, während der andere unter vollständiger Aufgabe des Artikels in seinem Absatzprogramm den Absatz seiner Leistungsanteile dem Kooperationsbereich überlassen und lediglich Gewinne aus der Kooperation ziehen will.

3 Gleiche Mitglieder delegieren unterschiedliche Aufgaben. Hier mag das Beispiel eines Baukonsortiums angeführt sein, in welchem zur Errichtung eines Staudamms die beteiligten Unternehmen verschiedene spezialisierte Funktionen (Unternehmung A: Erdbewegungen, Unternehmung B: Hochbauten) einer einheitlichen Bauleitung unterstellen. Ein zweites Beispiel

---

27 vgl. Gliederungspunkte 44, Anm. 1, S. 74
431, Merkmal 2, S. 54
4341 Zwecke des Verbandes, S. 58 f

sei die gemischte Kooperation zwischen dem Volkswagenwerk und NSU (die allerdings in einer Konzentration und Kapitalverflechtung geendet hat), in welche zum Zwecke der wirtschaftlichen Nutzung des Kreiskolbenmotors NSU die technische Erfahrung und Entwicklung, das Volkswagenwerk dagegen die notwendigen finanziellen Mittel und das Vertriebssystem einbringen wollten.

4 Schließlich ist noch auf die Möglichkeit der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Kooperationsmitgliedern bei bei gleichen oder unterschiedlichen Aufgaben hinzuweisen. Hierunter fällt beispielsweise die Kooperation der Triumph-Gruppe mit dem Damenstrumpfproduzenten Schulte§Dieckhoff durch Verpachtung eines Produktionsbetriebes an Triumph, oder die gemeinsame Nutzung (Time-Sharing) einer gemeinsam unterhaltenen Rechenanlage durch verschiedene Unternehmen in der Data-Center GmbH, Bremen.

Diese Fälle mögen hinreichen, um die Variationsmöglichkeiten der Kooperation gleicher und ungleicher Partner bei gleichen oder verschiedenen delegierten Aufgaben, Aufgabenmitteln und Zielsetzungen anzudeuten. Allerdings bedarf diese Systematik einer Definition, was gleiche Kooperationspartner sind. Es wird deshalb hier gesetzt, daß Kooperationspartner dann gleich sind, wenn sie, ungeachtet ihrer Betriebsgröße, mit gleichen wirtschaftlichen Mitteln eine gleiche Zielsetzung verfolgen.

Diese Zielsetzung genügt, ungeachtet der praktischen und theoretischen Probleme bei der Ermittlung gleicher oder ungleicher Betriebe, den Entwicklungsmöglichkeiten der Kooperationsformen nach den unter 1 bis 4 genannten Ansätzen.

Angesichts der Unterschiedlichkeit delegierter Aufgaben stellt die Homogenität der Kooperationsmitglieder und -aufgaben nur einen Idealfall der Kooperation dar, wie ihn Grochla für seinen Verbandsbegriff darstellt. Wenn dieser Spezialfall auch die Mehrheit der Kooperationserscheinungen zu umfassen scheint, so kann er doch nicht als ausreichend repräsentativ für die Begriffsbestimmung der Kooperation bezeichnet werden.

512 Beteiligung des Kooperationsmitgliedes

512o Vorbemerkungen

Der Abschnitt 511 befaßte sich mit der Kennzeichnung der vom Einzelmitglied an den Kooperationsbereich übertragenen wirtschaftlichen Tatbestände, wobei aus dem Merkmal der Teilaufgabendelegation der Schluß zu ziehen war, daß dem Einzelmitglied ein nicht in die Kooperation einbezogener Restbetrieb eigener Aufgabenerfüllung verbleibt.

Die folgenden Ausführungen sollen sich mit der Stellung des einzelnen Mitgliedsbetriebes zum Kooperationsbereich näher befassen, indem das Verhältnis der zur Aufgabendelegation führenden kooperativen Zwecksetzung des Mitglieds zum Gesamtzielsystem des Mitgliedes sowie die wirtschaftlichen Grundlagen[28] untersucht, auf deren Basis das Mitglied seine kooperativen Interessen verfolgen kann.

5121 Kooperative Ziele im Zielsystem des Kooperationsmitgliedes

Als Prämisse wird gesetzt: Die Beteiligung eines Betriebes an einer Kooperation beruht auf einer kooperativen Zielsetzung.

Diese Setzung des Beteiligungsmerkmals der Kooperation macht es erforderlich, zunächst auf das Gesamtzielsystem eines Betriebes näher einzugehen, um dann innerhalb dessen die Art und Stellung des Kooperationsziels zu bestimmen.

Die Ausführungen z.B. Gutenbergs zu seinen Betriebstypen[29] weisen auf enge Beziehungen zwischen den Zielen und den Formen der Betriebe hin.

Beschränkt man sich bei der Untersuchung des Zielsystems eines Betriebes auf die Betriebsform der Unternehmung, so lassen sich nach Heinen Einzelziele in unterschiedlichem Ausmaß und Zeitbezug nach folgenden Zielinhalten fest-

---

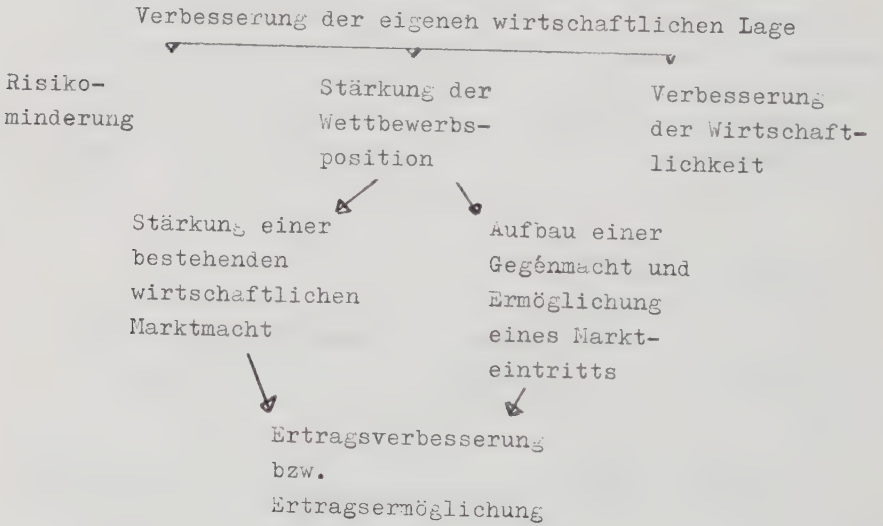
28 i.e. Vorteilhaftigkeitskriterien

29 vgl. E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I, a.a.O., S. 347 ff
sowie S. Menrad, Anmerkungen zu Gutenbergs System der Betriebstypen, a.a.O., S. 563 - 586

stellen[30]: Gewinnerzielung, Umsatzsteigerung, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Substanzerhaltung, finanzielle Sicherheit, Prestige- und Machtsteigerung sowie ethische-soziale Zielsetzungen.

Schnutenhaus nennt[31]: Gewinnerzielung, Verbesserung der Zahlungsfähigkeit, Kapitalvermehrung, Erweiterung des Betriebes und des Marktanteils, Pflege der Firmentradition etc.

Versucht man derartige Ansätze zu systematisieren[32], so wäre ein folgendes Zielsystem denkbar[33]:



Es ist nun die Frage zu beantworten, welchen Platz die Beteiligung einer Unternehmung an einer Kooperation in einem solchen Zielsystem einnimmt.

Heinen z.B. führt die Zielsetzungen nach Vereinigung oder Zusammenarbeit einer Unternehmung mit anderen Wirtschaftseinheiten bei der Untersuchung der Zieldimensionen als selbständiges Einzelziel in Antinomie zu einem anderen

30 vgl. E. Heinen, Zielsystem..., a.a.O., S. 59 - 81
31 vgl. C.R. Schnutenhaus, Entscheidungsanalyse.., a.a.O., S. 84/85
32 vgl. E. Heinen, a.a.O., S. 89 ff, 133 - 186
33 Das angeführte System beruht auf einem Vorschlag Prof. Dr. U. Leffsons, Münster

Teilziel, dem Unabhängigkeitsstreben, an[34], verweist aber auch darauf, daß Ziele der Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftseinheiten auf andere, übergeordnete Ziele der betrachteten Unternehmung zurückzuführen seien.[35]

Dieser Auffassung sei hier gefolgt: Das Zusammenarbeitsstreben einer Unternehmung wird als Mittel angesehen, um gewisse sonstige Ziele, insbesonders die der Kostensenkung und Ertragsverbesserung, besser als bei alleiniger Zielverfolgung erreichen zu können.[36]

Aus dieser Interpretation folgen unter verschiedenen Aspekten die in der Literatur behandelten Merkmale der Kooperation wie Selbständigkeit des Kooperationsmitgliedes[37], Mitgliederförderungsprinzip[38] und interne Planung der Mitgliederbetriebe[39] sowie der Verbleib des wirtschaftlichen Risikos bei den an der Kooperation beteiligten Betriebe[40]. Von diesen Merkmalen soll das der Selbständigkeit näher untersucht werden. Hierbei wird auf die interne Planung der Aufgabenerfüllung der Kooperationsmitglieder bzw. ihrer Betriebe einzugehen sein.

---

34 E. Heinen, Zielsystem.., a.a.O., S. 77/78

35 vgl. E. Heinen, a.a.O., S. 78/79:
"Das Vereinigungs- oder Kooperationsstreben beinhaltet den Zweck, Verbindungen mit anderen Wirtschaftseinheiten herbeizuführen. Im Gegensatz zum Unabhängigkeitsstreben werden die Vereinigungsziele jedoch vielfach von anderen Bestrebungen, wie z.B. dem Markt-, Sicherheits-, Rentabilitäts- oder Wirtschaftlichkeitsstreben überlagert."

36 vgl. K.F. Harbs, Kooperation in der Landwirtschaft, a.a.O., S. 19/20
sowie F. Henzel, Kooperation von Produktionsbetrieben, ZfB 1968, S. 796
vgl. ebenfalls kooperative Zielsetzungen bei:
Arb.-Kreis Hardach, Gemeinschaftsunternehmen, ZfbF 1969, S. 2 ff
K.F. Harbs, a.a.O., S. 16 - 18
R.v. Lilienstern, Konkurrenzfähiger..., a.a.O., S. 42
derselbe, Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit..., a.a.O., S. 32 ff

37 vgl. z.B. F.W. Hardach, a.a.O., S. 6
F. Henzel, a.a.O., S. 796

38 vgl. H.U. Strauss, ...Werkzeugmaschinenbau, a.a.O., S. 8
F. Henzel, a.a.O., S. 796

39 vgl. z.B. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 34
E. Kosiol, ..Aktionszentrum.., a.a.O., S. 40

40 vgl. A. Sölter, Wann Kooperation,...., a.a.O., S. 2

Der Gedankengang zum gesetzten Merkmal "Beteiligung des Kooperationsmitgliedes" an der Kooperation ist folgender:

Beteiligt sich ein bisher selbständiger Betrieb an einer Kooperation, so müßte dahinter ein bestimmtes Kooperationsziel stehen. Dieses kann anderen, übergeordneten eigenen Zielen des Betriebes (z.B. Erhöhung der Wirtschaftlichkeit) dienen. Dann ist für den Betrieb die Kooperation nur ein Instrument. Also müßte die Eigenständigkeit eines Betriebes, seine Ziele festzulegen, durch eine Kooperation dann unberührt bleiben.

Ob die Festlegung der betrieblichen Ziele aber von der Kooperation unberührt bleibt, ist zu untersuchen.

51211 Selbständigkeit und interne Planung des Kooperationsmitglieds

Die wirtschaftliche Selbständigkeit einer Unternehmung besteht darin, daß sie Wahlentscheidungen für ihre wirtschaftliche Aufgabenerfüllung in unabhängiger Planung treffen kann[41]. Der einzelne Betrieb ist also nicht nur Planungsobjekt, sondern auch Planungssubjekt.

Bezeichnet man nun die Planung als die gedankliche Festlegung zukünftigen wirtschaftlichen Geschehens bezüglich der Erfüllung gegebener Ziele[42], so kann eine Selbständigkeit des Kooperationsmitgliedes bei den nichtdelegierten Aufgaben angenommen werden, da sie einer eigenen Erfüllung unterliegen.[43] Anders verhält es sich mit den delegierten Teilaufgaben. Ihre Delegation ist zwar Bestandteil des eigenen Ziel- und Planungssystems einer Mitgliedsunternehmung der Kooperation, jedoch nicht ihre Aufgabenerfüllung.

Nimmt man an, die Leistungsanteile aus der kooperativen Aufgabenerfüllung deckten den durch die Delegation herbeigeführten Ausfall eigener Leistungserstellung (Aufgabenausgliederung), so stünde also einem gleichbleibenden Leistungs-

---

41 vgl. E. Kosiol, Aktionszentrum.., a.a.O., S. 18
42 vgl. H. Koch, Betriebliche Planung
E. Kosiol, a.a.O., S. 187
E. Gutenberg, a.a.O., S. 103
43 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 34 - 36
derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 19

volumen des Mitglieds (verringerte Eigenleistung + Zugänge aus der Kooperation) eine verringerte Entscheidungs- und Zielerfüllungskompetenz gegenüber. Damit ist die Zahl der Wahlentscheidungen und Handlungsalternativen der beteiligten einzelnen Betriebe und dadurch ihre oben bezeichnete Selbständigkeit eingeschränkt.

Es ergeben sich also aus der kooperativen Aufgabendelegation folgende Tatbestände:
1 Selbständigkeit und interne Planung der Mitglieder bezüglich nicht delegierter Aufgaben,
2 Selbständigkeit ihrer Entscheidung über die Aufgabendelegation,
3 Beschränkung des Umfangs der vor der Kooperation bestehenden Entscheidungsfreiheit durch Übertragung der Gestaltungsbefugnis über die durch die Kooperation vorzunehmende Erfüllung delegierter Aufgaben,

Daraus folgt, daß bei einer Erhöhung des Umfangs an den Kooperationsbereich delegierter Aufgaben die Selbständigkeit und der Umfang der internen Planung des einzelnen Kooperationsmitgliedes eingeschränkt werden. Zu fragen wäre, wieweit bei einer Kooperation die Einschränkung der Selbständigkeit der Mitglieder gehen kann.

51212 Möglicher Umfang der Einschränkung der Mitgliedsselbständigkeit

Eine Vermehrung der delegierten Aufgaben eines Kooperationsmitgliedes an den Kooperationsbereich würde im Extremfall da enden, wo dem Mitgliedsbetrieb keine Aufgaben zur eigenen Erfüllung mehr verbleiben. Die Selbständigkeit des Kooperationsmitgliedes läge dann lediglich in der Festlegung eines vom Kooperationsbereich zu übernehmenden Ziel- und Aufgabensystems und in der Entscheidung, daß diese Aufgaben überhaupt von der Kooperation erfüllt werden sollen. Damit ist aber das Zielsystem (Summe bestimmter Entscheidungen bezüglich der kooperativen Aufgabenerfüllung) des Mitglieds ein Bestandteil des Zielsystems des Kooperationsbereiches, weil die kooperative Zwecksetzung des Mitglieds nicht mehr auf eine übergeordnete einzelbetriebliche Aufgabenstellung und

-erfüllung zurückgeführt werden kann (vgl. Abschnitt 5121). In der Entscheidung der Delegation der Erfüllung aller betrieblichen Aufgaben durch die Kooperation ist aber ein Anschluß des Mitglieds an einen Verbund zu sehen, in welchem Gesamtaufgaben bzw. Oberaufgaben von Verbundmitgliedern koordiniert sind.[44] Es wird hier der Meinung Grochlas gefolgt, daß hierbei eine Selbständigkeit von Mitgliedsbetrieben nicht mehr vorliegt, weil die Objekte der Planung (delegierte Aufgaben) vollständig im Kooperationsbereich liegen.

Die Problematik, wann nun ein Übergang von der Selbständigkeit zur Unselbständigkeit der Mitgliedsbetriebe gegeben ist, soll an folgenden Beispielen zunehmender Aufgabenausgliederung erläutert werden:

1. Ein selbständiger Produktionsbetrieb gliedert durch Anschluß an eine Einkaufsgemeinschaft bestimmte Besachaffungsfunktionen, beispielsweise die Qualitätskontrolle eingehender Waren, aus.
Die Selbständigkeit des Betriebes bleibt weitgehend unberührt.

2. Der betrachtete Betrieb überträgt seinen Absatz einem Syndikat.
Die Selbständigkeit des Betriebes wird auf die Bereiche der Beschaffung und Produktion beschränkt. Deren Planung ist intern, sie bezieht jedoch die Ergebnisse (Absatzdienstleistungen) der Syndikatstätigkeit als Planungsdaten ein, unabhängig davon, wieweit der delegierende Betrieb Einfluß auf die Syndikatsplanung hat.

3. Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung usf. des betrachteten Betriebes werden mit den entsprechenden Bereichen anderer Betriebe koordiniert zusammengelegt.
Dem Unternehmer bleiben Mitspracherechte an der Gesamtplanung der Betriebsverbindung, Gewinnanteile aus dem Gesamtgewinn und die Rücktrittsmöglichkeit. Eventuell leitet er als Angestellter der Kooperation einen Teil der kooperativen Aufgabenerfüllung auf den von ihm eingebrachten Produktionskapazitäten.

Bei der Wertung des letzten Beispiels sind zwei Standpunkte

---

44 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 37, 4o

denkbar:

1 Die Selbständigkeit des betrachteten Produktionsbetriebes ist vollständig verloren gegangen, da seine Produktionsaufgaben Teile eines übergeordneten Gesamtplans darstellen (Verbundbildung).

2 Es hat sich lediglich die Zielsetzung des beteiligten Unternehmers geändert. Sein neues Ziel ist das der anteiligen Gewinnerzielung aus der Kooperation, sein Betrieb, beispielsweise in Form einer Finanzierungsgesellschaft, umfaßt nunmehr lediglich den Mitarbeiterstab, den er für seine Beteiligung an der Planung und Kontrolle der Kooperation braucht.

Die verschiedenen Interpretationen eines gleichen Vorgangs, die zum einen hinsichtlich des Beispiels 3) eine Verbundbildung, zum anderen eine Fortführung der Kooperation unter veränderten Zwecksetzungen annehmen, sind nicht widerlegbar, da sie von verschiedenen Definitionen der Selbständigkeit ausgehen. Würde das bei der Begriffsbestimmung der Kooperation zugelassen, so könnte auch ein Verbundunternehmen nach entsprechender Definition der Zielsysteme der Verbundmitglieder eventuell als Kooperation bezeichnet werden, falls dieses kollegial durch sie gelenkt würde, und falls bei der Begriffsbestimmung auf die persönlichen Zielsetzungen der Unternehmer bzw. Unternehmerhaushalte abgestellt würde.

Somit wären Totalverbindungen von Betrieben entweder als Verbund der Betriebe oder als Kooperation der Betriebsleitungen zu interpretieren. Es ist deshalb zweckmäßig, grundsätzlich den Grad der Einschränkung der Selbständigkeit eines Kooperationsmitgliedes an dem Zielsystem vor der Kooperation zu messen, wobei das Problem der qualitativen Änderung des Zielsystems des Mitgliedsunternehmens durch die Kooperation unberücksichtigt bliebe.

5122 Grundlagen und Bezugsobjekte kooperativer Mitgliedsbeteiligung

51221 Beteiligungsobjekte

Dient die Delegation der Erfüllung von Aufgaben vom Kooperationsmitglied an den Kooperationsbereich der Erfüllung über-

geordneter einzelbetrieblicher Ziele, so ist die Frage zu stellen, wie im einzelnen das Kooperationsmitglied seine Interessen in der Kooperation wahrnimmt. Wenn angenommen wird, daß ein Kooperationsmitglied seine kooperativen Zwecksetzungen durch eine Beteiligung an dem Kooperationsbereich zu erfüllen sucht, so wäre zunächst nach den Objekten der Mitgliedsbeteiligung zu unterscheiden. Hierbei kämen in Frage:die Planung des Kooperationsbereiches, die Erfüllung und Leistungsverteilung der Kooperation und deren Kontrolle und eventuell der für die kooperative Aufgabenerfüllung notwendigen Aufwendungen.

Folgende Setzungen wären möglich:

1. Planungsbeteiligung

Eine Kooperation sei dadurch gekennzeichnet, daß mit der Aufgabendelegation das Mitglied an der Planung der kooperativen Aufgabenerfüllung beteiligt ist.[45] Diese Beteiligung ergibt sich zunächst unmittelbar aus der Entscheidung des Mitglieds über die Art und den Umfang der zu delegierenden Aufgaben, da hier mit dem Kooperationsbereich ein direktes Ziel seiner Aufgabenerfüllung vorgegeben wird. Weiterhin besteht die Möglichkeit der Teilnahme des Mitglieds an der Planung der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches. Selbst bei einer Einheitlichkeit dieser Aufgabenerfüllung wäre es durchaus denkbar, daß eine (kleine) Gruppe von Kooperationsmitgliedern kollegial einen Plan zur kooperativen Aufgabenerfüllung erarbeitet; die Feststellung eines einheitlichen Kooperationsplans schließt eine Vielzahl von Planungsträgern nicht zwingend aus.

2. Aufwandsbeteiligung

Bereits bei der Aufgabendelegation[46] wurde darauf hingewiesen, daß ein Kooperationsmitglied gegebenenfalls wirtschaftliche Mittel zur kooperativen Aufgabenerfüllung überträgt. Hierbei sind zwei idealtypische Fälle zu unterscheiden: Übertragung von Leistungsfaktoren, besonders bei der Ausgliederung ehemals eigenständig wahrgenommener Aufgaben oder

---

45 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 35/36
46 vgl. Gliederungspunkt 5114

Zuführung finanzieller Mittel, welche im Kooperationsbereich in Leistungsfaktoren umgewandelt werden.

3. Beteiligung an der kooperativen Aufgabenerfüllung
Sie kann dann gegeben sein, wenn der Kooperationsbereich die Erfüllung ihm übertragener Aufgaben an die Mitglieder redelegiert. Bei der Bestimmung des Umfangs delegierter Aufgaben wurde bereits darauf hingewiesen, daß bei der Koordination von Entscheidungen in der Anpassung der Mitgliedsbetriebe an diese Entscheidungen eine dezentrale Erfüllung der kooperativen Aufgabenstellung (d.h. Redelegation der Aufgabenerfüllung) zu sehen ist, so in der Produktionsspezialisierung und gegenseitigen Belieferungspflicht eines Spezialisierungsabkommen oder in der Erfassung statistischer Daten von Einzelbetrieben, die in einem branchenmäßig orientierten Fachverband in einer Zentralstelle lediglich aufbereitet werden.

4. Leistungs- und Ergebnisbeteiligung
Der Leistungsanteil einer kooperativen Leistungserstellung stellt das wesentliche Objekt der Beteiligung des Mitglieds dar, da er als Substitut für die Delegation von Aufgaben und wirtschaftlichen Mitteln den positiven Inhalt der kooperativen Zwecksetzung des Einzelbetriebes darstellt. Am Leistungsanteil kann der Grad der kooperativen Zielerfüllung gemessen werden.
Hierbei sind Leistungsanteile zu unterscheiden[47], die den unmittelbaren Bedürfnissen (und der Weiterverarbeitung) der betrieblichen Leistungserstellung des Mitglieds unterliegen, so wie solche (insbesonders Gewinnanteile), die als freie zurückfließende finanzielle Mittel lediglich der obersten Betriebsaufgabe des Mitglieds, der Gewinnerzielung, und der Finanzierung von Investitionen dienen.
Unter die letztere Art von Leistungsanteilen fallen auch eventuell vom Mitglied übernommene Verluste aus wirtschaftlichen Risiken des Kooperationsbereiches.

5. Überwachungsbeteiligung
Ansatzpunkt der Überwachung des Kooperationsbereiches durch das Kooperationsmitglied ist zunächst die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der Leistungsanteile des Mitglieds im Ver-

---

47 vgl. Gliederungspunkte 5111, 5112

hältnis zu den an den Kooperationsbereich delegierten wirtschaftlichen Mitteln, Ist hierbei die Wirtschaftlichkeit günstiger als für den Fall einer entsprechenden eigenen Aufgabenerfüllung, so wird dies im Regelfalle für die formale Wirtschaftlichkeitszielsetzung des Einzelmitglieds genügen. Es kann jedoch unter Umständen daran interessiert sein, die Wirtschaftlichkeit der gesamten kooperativen Aufgabenerfüllung zu ermitteln, weil dann unter Umständen durch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der kooperativen Aufgabenerfüllung die Wirtschaftlichkeit des eigenen Leistungsanteils günstiger wird.
Eine derartige umfassende Überwachung des Kooperationsbereiches ist nun dem Einzelmitglied aus wirtschaftlichen und organisatorischen Gründen im Regelfalle nicht möglich. Es wird sich darauf beschränken, bestimmte Teilbereiche der Kooperation zu überprüfen, so vor allem die Rechnungslegung, die langfristige Plangestaltung und -erfüllung oder aber auch nur die personelle Besetzung der Leitung der Kooperation.

Aus der Möglichkeit, unter den Punkten 1.- 5. die Objekte und das Maß der Beteiligung der Mitglieder an der Kooperation zu differenzieren, ergibt sich, daß eine umfassende und eindeutige Kennzeichnung der Mitgliedsbeteiligung problematisch ist. Die Mitgliedsbeteiligung ist ein Merkmal der Kooperation mit mehreren Merkmalskomponenten.

Deshalb seien für die Mitgliedsbeteiligung an der Kooperation vereinfachend folgende Tatbestände angesetzt:
1. Die Beteiligung des Mitglieds erstreckt sich auf einen Anteil an den kooperativen Leistungen gemäß seiner kooperativen Zielsetzung,
2. auf die Zuführung wirtschaftlicher Mittel in den Kooperationsbereich und
3. zumindest auf eine Überwachung der Wirtschaftlichkeit der Kooperation durch Gegenüberstellung seines Leistungsanteils und der an ihn abgegebenen wirtschaftlichen Mittel.

51222 Grundlagen der Mitgliedsbeteiligung

Als wirtschaftliche Grundlage der Beteiligung eines Betriebes an der Kooperation ist die Zielsetzung des Mitglieds

anzusehen.

Ist diese das Ergebnis eines wirtschaftlichen Entscheidungsprozesses, so bestimmt sie sich nach den entsprechenden Vorteilhaftigkeitserwägungen zu einer Kooperationsentscheidung, in welchen die Aufwendungen und die Erträge des Kooperationsmitgliedes für bzw. aus der kooperativen Aufgabenerfüllung der delegierten Aufgaben gegenübergestellt werden.[48]

Bezieht man die Alternative des Zukaufs in die Vorteilhaftigkeitserwägungen eines Kooperationsmitgliedes ein, so stünde dem Einzelmitglied folgende Reihe zu bewertender Handlungsmöglichkeiten bezüglich der Erfüllung einer Teilaufgabe gegenüber:
Alternative I, Eigenfertigung: Gegenüberstellung von Ertrag und Aufwand bei Eigenfertigung
Alternative II, kooperative Leistungserstellung: Vergleich des kooperativen Leistungsanteils mit den der Kooperation zugeführten Mitteln
Alternative III, Zukauf: Von Lieferanten bezogene Leistungen im Verhältnis zum Wert der Gegenleistung.

Diese Handlungsalternativen sind nur bewertbar, wenn jeweils die Ertragsseiten bzw. jeweils die Aufwandsseiten dieser Möglichkeiten vergleichbar sind. Sie sind quantifizierbar zu machen. Das ist insofern problematisch, als in diese zum Teil nicht quantifizierbare Größen eingehen, die für den einzelnen vor der Kooperationsentscheidung stehenden Betrieb von erheblicher Bedeutung sein können.[49] Diese nicht quantifizierbaren Tatbestände könnten z.B. sein:

Eigene Aufgabenerfüllung:
Erhalt der Selbständigkeit der Leistungserstellung; dagegen steht die mögliche Isolierung von der Entwicklung und der Wahrnahme des technischen Fortschritts, dessen Vorteile vielleicht nur kooperativ realisiert werden können.

Kooperative Aufgabenerfüllung:
Realisation von Vorteilen des technischen Fortschritts in

---

48 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 58 ff
R. v. Lilienstern, Konkurrenzfähiger..., a.a.O., S. 71 ff, S. 151 ff
derselbe, Zwischenbetriebl. Gemeinschaftsarbeit, a.a.O., S.36f

49 vgl. E. Grochla, a.a.O., S. 58 ff: Die dort angegebenen Voraussetzungen der Verbandsbildung sind somit ungenügend umrissen.

einer kooperativen Aufgabenerfüllung bei beispielsweise verbesserten Fertigungsmethoden. Als Beispiel seien die Produktionsleistungen einer Molkereigenossenschaft angeführt, die ein einzelnes Mitglied allein nicht erstellen könnte, da bei ihm der Bedarf an den Leistungen entsprechend großer Aufbereitungsmaschinen nicht gegeben wäre.
Als Nachteile kooperativer Leistungserstellung könnten angeführt werden die Unterstützung von Kooperationspartnern, die Konkurrenten auf dem eigenen Absatzmarkt des betrachteten Mitglieds werden könnten, sowie die Verhinderung eines Wettbewerbs zwischen den Kooperationspartnern, sofern die Kooperation wettbewerbsbeschränkende Zielsetzungen hat. Hier sei z.B. an die schon von Liefmann dargelegte Tendenz des Kartells gedacht, bestehende Produktionsverhältnisse in einer kartellierten Branche zu zementieren und die Investitionsneigung der Mitglieder und ihr Innovationsstreben zu dämpfen.

Fremdbezug:
Als Vorteile wäre die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an veränderte Produktionsbedingungen anzusehen, da Fremdbezüge jeder Zeit unterbrochen oder umgestellt werden können. Jedoch kann bei Versorgungsengpässen eine Abhängigkeit einer fremdbeziehenden Unternehmung von ihren Lieferanten entstehen. Zudem könnten einer Unternehmung im Falle eines Fremdbezuges von Leistungen wirtschaftliche Vorteile entgehen, die man an Stelle der Vorlieferanten eventuell eigenständig oder kooperativ selbst realisieren könnte.

Neben dem unbestimmbaren Einfluß nicht quantifizierbarer Faktoren besteht ein Problem der Vergleichbarkeit der genannten Handlungsalternativen aufgrund möglicher qualitativer Unterschiede ihrer Erträge. Beziehen sich die Handlungsalternativen z.B. auf die Gewinnung externer Information, so wären dafür folgende Möglichkeiten dem Einzelbetrieb zur Entscheidung gestellt:

Eigene Aufgabenerfüllung:
Aufbau einer Informationsabteilung, die durch Nachforschungen, Befragungen, Auswerten von Pressemeldungen und von Marktinformationen der Kunden und Lieferanten eigene Infor-

mationen liefert. Deren Qualität richtet sich nach der Art der in die Informationsabteilung investierten Sachmittel und Verfahren und nach der Objektivität der Mitarbeiter dieser Stelle.

Kooperative Aufgabenerfüllung:
Erfolgt eine Informationsgewinnung durch eine kooperative Informationszentrale, so kann selbst bei dezentraler Informationssammlung durch die Mitglieder eine größere Leistung erreicht werden, da die Informationsverarbeitung der Zentralstelle nicht auf eine einzelbetriebliche Zwecksetzung ausgerichtet ist. Auch ist eine Qualitätsverbesserung gegenüber der eigenen Aufgabenerfüllung durch eine Verbesserung und Zentralisierung der Methoden und Hilfsmittel zur Informationsgewinnung zu vermuten. Erinnert sei hier an das Informationswesen der Wirtschaftsverbände, welches umfassendere und objektivere Informationen als eine einzelbetriebliche Datengewinnung liefern kann.

Zukauf:
Beim Zukauf von Informationen, z.B. von Auskunftsbüros kann gegebenenfalls gegenüber den beiden ersten Alternativen eine höhere Objektivität, aber auch eine abnehmende Zweckeignung vermutet werden, da die Fragestellungen und Methoden der Träger externer Informationsgewinnung im Regelfalle nicht exakt den Informationszwecksetzungen des Einzelbetriebes entsprechen.

Hinter den genannten Handlungsalternativen für eine Aufgabenerfüllung (Informationsgewinnung) eines Einzelbetriebes könnten grundsätzlich Qualitätsunterschiede der alternativen Erträge bestehen; diese liegen zum Teil in der unterschiedlichen Art der jeweiligen Leistungserstellung und/oder gegebenenfalls in der Unterschiedlichkeit von hinter den Alternativen stehenden nicht quantifizierbaren Faktoren.

Eine Vergleichbarkeit der vor einer Kooperationsentscheidung eines Einzelbetriebes zu wertenden Handlungsalternativen ist somit nur in beschränktem Umfang gegeben; die Entscheidungsgrundlagen einer Mitgliedsbeteiligung an der Kooperation sind unsicher.

513 Reversibilität der Kooperation

5131 Inhalt des Merkmals der Reversibilität

Weiterhin ist zu untersuchen, wieweit ein Kooperationsmitglied die Möglichkeit besitzt, aus einer Kooperation auszutreten.

Diese Austrittsmöglichkeit sei als Reversibilität der Kooperationsbindungen zwischen den Mitgliedern bzw. zwischen einem Einzelmitglied und dem Kooperationsbereich bezeichnet und als notwendiges Merkmal des Kooperationsbegriffes gesetzt. Für das Einzelmitglied ist offenbar ein Austritt aus der Kooperation erforderlich, wenn die oben angeführten Vorteile einer Kooperation nicht mehr gegeben sind.

Bezogen auf den Zusammenhalt einer Kooperation spricht die Literatur in diesem Zusammenhang von einer schwachen Bindung der Kooperation, oder sie stellt eine Beziehung zwischen der Reversibilität und einer relativ hohen Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe der Kooperation her.[50]

"Aber auch bezüglich der koordinierten Aufgaben besteht eine relativ schwache Bindung der beteiligten Betriebe, da sie in der Regel über die Möglichkeit verfügen - bei Einhaltung gewisser Kündigungsfristen -, aus dem Verband auszuscheiden und dadurch ihre völlige Unabhängigkeit wiederzuerlangen."[51]

Die Kooperationsmerkmale 'Teilaufgabendelegation' und 'Mitgliedsbeteiligung' beruhen auf einer kooperativen Zielsetzung des Mitglieds.[52] Für letztere wurde unterstellt, daß sie aufgrund von selbständigen Entscheidungen eines Kooperationsmitgliedes gegeben sei.

Wird nun die Reversibilität der Kooperation als Gegenstück zur Selbständigkeit angesehn, und ist letztere in Beziehung zu setzen zu den beiden erstgenannten Merkmalen 'Teilaufgabendelegation' und 'Mitgliedsbeteiligung', so wäre eine indirekte Beziehung zwischen den beiden ersten Kooperations-

---

50 vgl. Arbeitskreis Hardach, Gemeinschaftsunternehmen, a.a.O., S. 6
F. Henzel, Kooperation von Produktionsbetrieben, a.a.O., S. 796
sowie Gliederungspunkt 51211, S. 100 f

51 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 19
derselbe, Betriebsverband, a.a.O., S. 3

52 vgl. Fälle 1,2 der Gliederungspunkte 5111 bzw. 5121

kennzeichen und der Reversibilität konstruiert. Das heißt formal: Die Selbständigkeit ist eine durch Teilaufgabendelegation und Mitgliedsbeteiligung erklärbare Größe, die Reversibilität eine Folge der Selbständigkeit des Mitglieds. Dann ist auch eine Beziehung zwischen der Reversibilität der Kooperation und der Teilaufgabendelegation und der Mitgliedsbeteiligung ableitbar.

Eine derartige Beziehung wird hier erörtert. Teilaufgabendelegation und Beteiligung seien die Kennzeichen einer entstehenden bzw. bestehenden Kooperation, die Reversibilität dagegen ist ein potentiell kooperationslösendes Merkmal. Die Beziehung zwischen der Reversibilität und der Aufgabendelegation und Beteiligung kann dadurch bestimmt sein, daß sich die Bedingungen des Austritts eines Kooperationsmitglieds aus der Kooperation nach Art und Umfang der Aufgabendelegation und Mitgliedsbeteiligung während einer Kooperation richten. Letztere sind aus der Art der Zielsetzung und der Leistungserstellung eines Kooperationsmitgliedes vor oder während dessen Bindung an eine Kooperation zu bestimmen.

Die Beziehung zwischen der Reversibilität der Kooperation und der Teilaufgabendelegation und der Mitgliedsbeteiligung soll rechtliche Rücktrittsmöglichkeiten eines Kooperationspartners nicht umfassen. Deren Diskussion bietet sich zwar an, da in der Regel eine Kooperation auf gegenseitigen vertraglichen Vereinbarungen beruht.[53] Dann könnte man sich auf eine Kennzeichnung der Rücktritts- und Kündigungsbedingungen eines Kooperationsvertrages beschränken, und Reversibilität wäre gegeben, wenn ein Vertrag unter bestimmten Bedingungen den Austritt eines Partners aus der Kooperation überhaupt zuläßt.

Nun ist aber die Rücktrittsmöglichkeit aus einem Vertrag über wirtschaftliche Zusammenarbeit auch bei anderen Verträgen möglich, die nicht Kooperation zum Objekt haben. Denkbar wäre, daß auch eine vollständige Zusammenfassung

---

53 vgl. das Merkmal der vertraglichen Einigung bei
F. Henzel, a.a.O., S. 796
E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 36
Grochla sieht allerdings die vertragliche Einigung als zusätzliches und nicht notwendiges Merkmal an.

von Unternehmen (Konzentration) vertraglich und mit Austrittsmöglichkeiten festgelegt wird, z.B. mit der vertraglichen Gründung einer Holding-Gesellschaft[54]. Hier könnten jedem Partner formelle Rücktrittsrechte eingeräumt werden. Unter Umständen wäre also eine formalrechtliche Reversibilität wirtschaftlicher Zusammenarbeit auch bei Konzentrationsformen denkbar, besonders bei solchen, die auf der Grundlage eines freiwilligen Zusammenschlusses entstehen.[55] Die Reversibilität wäre dann kein kooperationsspezifisches Merkmal.

Die Reversibilität der Kooperation ist auf gewisse wirtschaftliche Bedingungen abzustellen, die sich aus den bisher behandelten Kooperationsmerkmalen ergeben.

Eine Reversibilität der Kooperation aus der Sicht des einzelnen Kooperationsmitgliedes kann nur dann gegeben sein, wenn der Betrieb eines Kooperationsmitgliedes in der Lage ist, nach Austritt aus der Kooperation den Ausfall kooperativer Leistungsanteile wirtschaftlich tragen zu können, d.h. entweder ausgegliederte Teilaufgaben wieder eigenständig wahrnehmen zu können oder auf die Leistungsanteile aus der Kooperation eventuell verzichten zu können.

Damit dient die Bestimmung des Merkmals der Reversibilität gleichzeitig der Prüfung der Selbständigkeit eines Kooperationsmitgliedes.

5132 Abstufungen der Reversibilität

5132o Vorbemerkungen

Ergibt sich die Reversibilität der Kooperation aus der Selbständigkeit des Einzelmitgliedes, die ihrerseits durch den Umfang der Aufgabendelegation bestimmt ist, so ist die Beziehung zwischen der Teilaufgabendelegation und der Reversibilität erkennbar. Der Umfang der Aufgabendelegation bestimmt die wirtschaftlichen Hemmisse, die einem ausscheidenden Kooperationsmitglied bei der Funktionsausübung seines

54 vgl. HWB 1956, Betriebszusammenschlüsse, Sp. 1030
55 vgl. K.F. Harbs, Kooperation..., a.a.O., S. 56 ff, der darin allerdings eine Kooperation sieht und von "Gesellschaftsunternehmen mit Eigentumsvorbehalt" spricht.

Betriebes entgegenstehen. Man kann vermuten, daß bei einer Vergrößerung des Umfangs delegierter Teilaufgaben derartige Hemmnisse wachsen.

Angesichts der in Abschnitt 5113 gezeigten Probleme der Bestimmung der Umfangs und des Gewichts delegierter Aufgaben ist der Inhalt der konstruierten Beziehung und damit des Reversibilitätsmerkmals in gleicher Weise problematisch. Denn es müßten sowohl der Umfang delegierter Aufgaben als auch die davon bedingten Hemmnisse zum Aufbau einer wieder selbständigen Wirtschaftseinheit nach der Lösung des Kooperationsverhältnisses spezifiziert werden. Das soll in den folgenden Unterabschnitten versucht werden.

51321 Umfang delegierter Aufgaben/ Bindungsgrade der Kooperation

Mit den Abstufungen des Umfanges delegierter Aufgaben in einer Kooperation bzw. mit den Stufen der Bindungsintensität befassen sich u.a. Rühle von Lilienstern[56], Hardach[57], Harbs[58] und Henzel[59], wobei im wesentlichen die Maßstäbe der zeitlichen Dauer und der Art und des Umfangs delegierter Aufgaben bzw. übertragener Betriebsteile herangezogen werden.

So führt R.v. Lilienstern nach der Art der delegierten Aufgaben folgende Intensitätsgrade an[60]: Erfahrungsaustausch, Angleichung betrieblicher Techniken, gemeinsame Statistik und Informationsauswertung, Funktionenausgliederung, Ausgliederung mehrerer Funktionen, Fusion - an anderer Stelle dagegen[61]: Partielle Funktionenausgliederung, freiwillige Kartellierung, Zwangskartelle, Kombinate, genossenschaftliche Zusammenschlüsse.

Harbs dagegen[62] stuft vor einer weiteren Differenzierung die Integrationsgrade betrieblicher Zusammenarbeit ab nach

---

56 H. Rühle von Lilienstern, Konkurrenzfähiger..., a.a.O., S. 6o, 91
derselbe, Zwischenbetriebliche..., a.a.O., S. 35
57 Arbeitskreis Hardach, a.a.O., S. 6 f
58 K.F. Harbs, a.a.O., S. 26 - 39
59 F. Henzel, a.a.O., S. 794 - 804
6o R.v. Lilienstern, Zwischenbetriebliche..., a.a.O., S. 35
61 derselbe, Konkurrenzfähiger..., a.a.O., S. 6o
62 K.F. Harbs, a.a.O., S. 26 ff

der Vergemeinschaftung von Produktionsfaktoren, Betriebszweigen und ganzen Betrieben.

Die Brauchbarkeit derartiger Abstufungen ist problematisch: Bei v. Lilienstern fehlt eine genaue Begründung der Systematik, während Harbs mit seiner letzten Stufung eine Konzentration bzw. einen Verbund anspricht.

Es ist vorzuschlagen, den Umfang (und das Gewicht) delegierter Aufgaben danach abzustufen, inwieweit sie nach ihrer Delegation mit ihren auf das Kooperationsmitglied entfallenden Leistungsanteilen aus ihrer kooperativen Erfüllung der Zwecksetzung des Mitglieds dienen. Zweckmäßig ist dieser Ansatz deshalb, weil es die Wirkungen zu untersuchen gilt, die für das Mitglied mit einem Austritt aus der Kooperation verbunden sind. Diese Wirkungen sind vor allem die Leistungsausfälle aus der kooperativen Aufgabenerfüllung nach einem Austritt.

Hierbei werden zwei Gesichtspunkte unterschieden:

1. Der Leistungsausfall durch den Austritt aus einer Kooperation wächst mit der Anzahl und dem Umfang der Leistungen aus der Kooperation, die in einer Produktionsstufe des Mitgliedsbetriebes vor dem Austritt integriert worden sind.

2. Das Gewicht des Leistungsausfalles steigt mit der Nähe der die Kooperationsleistungen einbeziehende Leistungsstufe zum Absatzsektor eines Mitgliedes. Denn es sei unterstellt, daß die Leistungsverwertung eines Betriebes der empfindlichste Sektor eines Unternehmens sei, und daß Leistungsausfälle um so leichter zu korrigieren seien, je weiter sie vom Absatzbereich entfernt sind.

51322 Umfang und Gewicht wirtschaftlicher Hemmnisse zum Austritt aus der Kooperation

Als entscheidend für das Vorhandensein des Merkmals der Reversibilität wurde angenommen, daß ein Kooperationsmitglied nach dem Austritt aus der Kooperation in der Lage sei, eine selbständige Wirtschaftseinheit weiter zu führen. Das hängt neben dem Umfang delegierter Aufgaben bzw. kooperativer Leistungsanteile davon ab, mit welchen Maßnahmen der Einzelbetrieb diese Leistungsausfälle kompensieren kann.

Diese ergeben sich vor allem aus der Art der gesamtbetrieblichen Zwecksetzung des (ehemaligen) Kooperationsmitgliedes nach Austritt aus der Kooperation, wobei zwei idealtypische Fälle denkbar wären:

1. Nach dem Austritt aus der Kooperation verfolgt der Einzelbetrieb eine Zwecksetzung, wie sie vor oder gegebenenfalls während der Kooperation bestanden hat. Der Einzelbetrieb hätte also Maßnahmen zu ergreifen, die seinen wirtschaftlichen Zustand vor bzw. während der Kooperation wieder herzustellen geeignet wären. Dann hätte der betreffende Betrieb entweder wieder die Aufgaben zu erfüllen, die während der Kooperation der Kooperationsbereich für ihn wahrgenommen hat, oder aber den Ausfall der Kooperationsleistungen durch einen Fremdbezug gleichwertiger Wirtschaftsgüter zu ersetzen.

Die Rücknahme delegierter Aufgaben zu ihrer nun wieder eigenständigen Erfüllung setzten voraus, daß entweder dem Einzelbetrieb vom Kooperationsbereich die wirtschaftlichen Mittel zurückgeführt werden, die der Betrieb bei der Delegation seiner Teilaufgaben früher übertrug und die für die kooperative Erstellung des Leistungsanteils des Mitglieds hinreichend waren (das gilt besonders für den Fall dezentraler kooperativer Aufgabenerfüllung) oder aber daß der Einzelbetrieb selbst ausreichende finanzielle und organisatorische Mittel findet, um die entsprechenden Leistungsfaktoren für die eigenständige Erfüllung zurückgenommener Aufgaben zu beschaffen und zu kombinieren. Der Umfang dieser finanziellen und organisatorischen Mittel bestimmt sich dabei nach dem Umfang der zurückgenommenen Aufgaben bzw. ausgefallenen Leistungsanteile.

Der Ausgleich des Ausfalls kooperativer Leistungen durch einen gleichwertigen Fremdbezug wirft im Regelfalle geringere organisatorische und finanzielle Probleme auf. Sein Gelingen hängt jedoch entscheidend davon ab, ob ein früheres Kooperationsmitglied auf dem Beschaffungsmarkte überhaupt Bezugsquellen für den Kooperationsleistungen gleichwertige Wirtschaftsgüter findet. Das wird dann nicht der Fall sein, wenn die Kooperation Leistungen erbracht hat, die nur durch sie erbracht werden konnten, wie z.B. die wirtschaftlichen Wirkungen eines Preiskartells auf ein Kartellmitglied.

2.) Nach dem Austritt aus der Kooperation verfolgt der Einzelbetrieb eine Zielsetzung unterschiedlich zu der vor bzw. während der Kooperation. Das ehemalige Kooperationsmitglied hätte also unter Umständen seine bisherige gesamtbetriebliche Aufgabenstellung zu ändern.

So ist z.B. der Austritt eines landwirtschaftlichen Mehrproduktbetriebes aus einer Molkereigenossenschaft unter gleichzeitiger Aufgabe seiner Rinderhaltung und Milchverwertung als eine Einschränkung der betrieblichen Aufgabenstellung (auf beispielsweise nur Getreideanbau), das Ausscheiden eines Einzelhandelsbetriebes aus einer Einkaufsgenossenschaft mit gleichzeitiger Umstellung des Betriebes auf Großhandelsfunktionen dagegen als eine Veränderung der betrieblichen Zwecksetzung anzusehen.

5133 Tragweite des Reversibilitätsmerkmals

Die in den Alternativen 1.) und 2.) genannten Maßnahmen des Einzelbetriebes zum Ausgleich ausfallender Leistungsanteile mögen zur Kennzeichnung der wirtschaftlichen Hemmnisse bei einem Austritt aus einer Kooperation genügen.

Eine Reversibilität der Kooperation kann nur dann gegeben sein, wenn es dem ausscheidenden Kooperationsmitglied gelingen kann, derartige Maßnahmen zur Wiedererlangung seiner vollen wirtschaftlichen Eigenständigkeit mit Erfolg zu ergreifen.

Wenn die Reversibilität sich auch aus dem positiven Merkmal der Kooperation, der Teilaufgabendelegation, ableitet, so stellt es doch im dargelegten Sinne ein selbständiges Kooperationsmerkmal aus einzelbetrieblicher Sicht dar, weil die Möglichkeit des Austritts an zusätzliche Voraussetzungen geknüpft ist, die sich aus der potentiellen Finanzkraft und der organisatorischen Anpassungsfähigkeit des Kooperationsmitglieds ergeben. Ein Mitglied ohne diese Eigenschaften wäre als kooperationsabhängig zu bezeichnen, da ihm die Alternative eigenständigen wirtschaftlichen Fortbestehens nicht gegeben ist. Ob hieraus unter Umständen seine Unterwerfung unter eine einheitliche kooperative Leitung - damit ein Konzentrationsmerkmal - schon abzuleiten ist, mag dahingestellt sein.

514 Zusammenfassung der Kooperationsmerkmale aus einzelbetrieblicher Sicht

Aus einzelbetrieblicher Sicht werden folgende Merkmale der Mitgliedsbetriebe der Kooperation gesetzt: Aufgabendelegation, Mitgliedsbeteiligung und Reversibilität. Ihre weitere Differenzierung ergab bei der Teilaufgabendelegation die Möglichkeiten der Ausgliederung von Aufgaben und der Delegation neuer Aufgaben (bei gleichzeitiger Abgabe der dazu notwendigen wirtschaftlichen Mittel an den Kooperationsbereich). Bei der Mitgliedsbeteiligung wurden genannt die unterschiedlichen Beteiligungszielsetzungen, -objekte und -grundlagen und bei der Reversibilität die Unterscheidung der für einen Austritt aus der Kooperation notwendigen Ausgleichsmaßnahmen des Kooperationsmitglieds.

Es mag festgehalten sein, daß diese Merkmale und ihre vielfach idealtypischen Differenzierungen als Setzungen der Begriffsmerkmale der Kooperation anzusehen sind, welche ein Kooperationsmitglied unter der Fragestellung kennzeichnen sollen, auf welche Weise sein Betrieb in seiner Zielsetzung, Aufgabenstellung und Aufgabenerfüllung durch die Kooperation betroffen ist.

515 Gültigkeit der einzelbetrieblichen Kooperationsmerkmale für eine Mehrheit von Kooperationsmitgliedern

Da eine Kooperation die Zusammenarbeit mehrerer, zumindest zweier Wirtschaftseinheiten umfaßt, wären einzelbetriebliche Kooperationsmerkmale auf jeden Teilnehmer einer Kooperationsgruppe zu übertragen. Zunächst könnte man davon ausgehen, daß die bei einem Kooperationsmitglied ermittelten Merkmale für alle Mitglieder Geltung hätten. Damit wird eine Homogenität der Kooperationsmitglieder bezüglich ihrer Kooperationsmerkmale unterstellt.

Die Problematik dieser Homogenitätsbedingung zeigt sich in zwei Gesichtspunkten.
Zum einen kann die Möglichkeit bestehen, daß eines oder mehrere Mitglieder einer Kooperationsgruppe eines der ge-

nannten Merkmale der Kooperation nicht aufweist (aufweisen), z.B. die von bestimmten Bedingungen abhängige Reversibilität,

zum anderen, daß in einer Gruppe von Kooperationsmitgliedern die genannten Kooperationsmerkmale in unterschiedlichem Umfang ausgeprägt sind, indem z.B. ein Kooperationsmitglied relativ viele Teilaufgaben im Vergleich zu einem zweiten Mitglied delegiert.

Derartige qualitative und vor allem graduelle Unterschiede der Kooperationsmerkmale der einzelnen Partner sind der Ausgangspunkt z.B. der Olsonschen Aussagen über die Funktionsfähigkeit und Wirkungsweise wirtschaftlicher Gruppen, jedoch für eine Begriffsbestimmung der Kooperation zunächst nicht brauchbar, da es hier um eine Festsetzung und Diskussion von Merkmalen und ihrer Ausprägungen, nicht aber um die daraus abzuleitenden Wirkungen geht. Die Homogenitätsbedingung bezüglich des Vorhandenseins gleicher Kooperationsmerkmale und ihrer Ausprägungen bei allen Mitgliedern mag deshalb aufrecht erhalten bleiben.

52 Merkmale des Kooperationsbereiches

52o Vorbemerkungen

Dieser Abschnitt befaßt sich mit der Kennzeichnung der von den Kooperationsmitgliedern delegierten Teilaufgaben und ihrer Erfüllung als Folge aus den bereits erörterten Kennzeichen für das einzelne Kooperationsmitglied.

Für die Kennzeichnung der Kooperation ist folgendes relevant:

a) Wohin werden Teilaufgaben delegiert?
b) Wie übt das Kooperationsmitglied Einfluß auf die delegierten Aufgaben aus?

Diese Institution, zu welcher ein Kooperationsmitglied in Beziehung steht und nach der hier gefragt wird, könnte als Kooperationsbetrieb oder als Kooperationsgruppe bezeichnet werden.

Diesen hervorgehobenen Begriffen können jedoch schon be-

stimmte eindeutige Merkmale der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Soziologie zugewiesen werden. Deshalb soll diese Institution, mit welcher Kooperationsmitglieder in Beziehung stehen, zunächst vorsichtig als 'Kooperationsbereich' bezeichnet werden.

Was für Tatbestände ergeben sich zunächst für diesen Kooperationsbereich aus der Definition der bisher erörterten Merkmale für einzelne Kooperationsmitglieder?

Aus den für einen Mitgliedsbetrieb der Kooperation erarbeiteten Merkmalen ergeben sich für den Kooperationsbereich folgende Tatbestände:

1. Sein Aufgabenbereich umfaßt die Summe der von den Mitgliedern delegierten Teilaufgaben.
2. Die Beteiligung der Mitglieder an der Kooperation impliziert zumindest eine Aufteilung und Rückführung der Leistungen des Kooperationsbereiches.
3. Aufgabenstellung und Leistungserstellung und -verteilung des Kooperationsbereiches können durch den Austritt einzelner Kooperationsmitglieder eingeschränkt, durch den Rücktritt aller Mitglieder dagegen aufgehoben werden.

Eine Kennzeichnung des Kooperationsbereiches durch diese Tatbestände kann jedoch nicht ausreichend sein, da die Zusammenfassung kooperativer Merkmale der Einzelmitglieder keine genauen positiven Aussagen über die Art und die Bedingungen der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches zuläßt, weil sie, diese Merkmale, aus den jeweiligen einzelbetrieblichen Zielsystemen abgeleitet sind.

Deshalb soll der Bereich kooperativer Aufgabenerfüllung als ein besonderes Betrachtungsobjekt der Kooperation angesehen werden, dessen spezielle Merkmale allerdings den dargestellten Tatbeständen und einzelbetrieblichen Kooperationskennzeichen zumindest nicht widersprechen dürften.

521 Aufgabenkoordination

521o Vorbemerkungen

Der Kooperationsbereich sei durch die Koordination der von den Mitgliedsbetrieben delegierten Teilaufgaben gekennzeichnet.

Diese Koordination erfolge durch eine einheitliche Leitung der Erfüllung delegierter Aufgaben.[1]

Als Beispiele einer Koordination von Teilaufgaben mögen gelten die sachliche und zeitliche Zusammenfassung von Beschaffungsaufträgen der Mitglieder einer Bezugsgenossenschaft oder verschiedener Forschungsprojekte der Teilnehmer an einer Forschungskooperation.

Als organisatorisches Kennzeichen der Aufgabenkoordination wird die Einheitlichkeit ihrer Leitung bezüglich der Aufgabenerfüllung angesehen. Eine Einheitlichkeit der Leitung und Erfüllung der koordinierten Aufgaben könnte aus der kooperativen Zwecksetzung für den Kooperationsbereich ableitbar sein.[2] Es wäre demnach die Aufgabenkoordination dahingehend zu untersuchen, welcher Art die hinter ihr stehende kooperative Zwecksetzung ist und auf welche Weise sich eine Einheitlichkeit der Leitung und der Erfüllung der Aufgaben des Kooperationsbereiches zeigen kann.

5211 Zwecksetzung des Kooperationsbereiches

Entspricht die Zwecksetzung des Kooperationsbereiches den kooperativen Zielen der Mitglieder[3], so wäre ihm durch die Mitgliederinteressen das Ziel gesetzt, diese zu fördern, insbesonders die ihm übertragenen Teilaufgaben bestmöglich zu erfüllen[4] und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Ergebnisse den Mitgliedern zuzuführen. Dadurch, daß der Grad der Erreichung dieser Zwecksetzung durch die wirtschaftlichen Vorteile der einzelnen Mitglieder an ihren anteiligen Kooperationsleistungen zu messen ist, ergibt sich das Problem, die Zwecksetzung und die Bestimmung des Grades ihrer Erfüllung aus einer Summe von Einzelinteressen bzw. Einzelvorteilen der Mitglieder definieren zu müssen, deren einzelne Summanden eventuell unterschiedlich und unter Umständen überhaupt nicht miteinander vergleichbar sind.

---

1 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 36 mit den dortigen Verbandskennzeichen
2 derselbe, a.a.O., S. 49 f
E. Gutenberg, Grundlagen..I, a.a.O., S. 102
M. Lohmann, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1955, S. 20 ff
3 vgl. Abschnitte 512, 51222
4 vgl. Abschnitte 42 und 434

Eine Vergleichbarkeit wäre nur unter folgenden Bedingungen gegeben:

1. Die Vorteile der einzelnen Kooperationsmitglieder sind als zusätzliche Gewinne bzw. Kostengrößen (Senkungen) quantifizierbar. Dann ergäbe sich der Grad der Zweckerfüllung des Kooperationsbereiches als Summe der einzelnen Zusatzgewinne bzw. Kostenänderungen.
Diese Bedingung ist angesichts des Repartitionsproblems für die Zurechnung von Gewinn- bzw. Kostenkomponenten auf bestimmte Leistungen (Leistungsanteile der Mitglieder aus der Kooperation) dann als unrealistisch abzulehnen, wenn diese Leistungsanteile als reale Wirtschaftsgüter in den Mitgliedsbetrieben weiterverarbeitet werden.

2. Gewinne und eventuell Verluste der kooperativen Aufgabenerfüllung werden zunächst im Kooperationsbereich angesammelt.[5] Dazu wäre erforderlich, daß die Leistungsströme zwischen dem Kooperationsbereich und den Mitgliedern zu Marktpreisen bewertet werden, um dann später periodisch oder im Liquidationsfalle die angesammelten Gewinne anteilig, beispielsweise gewogen nach den Mitgliedsumsätzen, auszuschütten. Hierbei ergeben sich erhebliche Probleme bei der Bestimmung eines gerechten Verteilungsschlüssels.

In beiden Fällen wäre die Zwecksetzung des Kooperationsbereiches als eine Gewinnfunktion formulierbar. Damit ist jedoch das Verteilungsproblem der realen Leistungen oder (angesammelten) Gewinne einer Kooperation nicht gelöst, weil jedes Mitglied die Maximierung seines Anteils, gegebenenfalls auf Kosten der Partner, anstreben wird. Wenn Leffson schreibt, "die übliche Zielsetzung 'Gewinnmaximierung' gilt grundsätzlich nie für Einheiten, die erlangte Vorteile weitergeben sollen"[6], so empfiehlt sich eine allgemeine Definition der kooperativen Zwecksetzung beispielsweise in der Form eines allgemeinen Förderungsprinzips.

Als Zwecksetzung des Kooperationsbereiches wird deshalb

---

5 vgl. dazu den bei F. Hardach, a.a.O., S. 1 bezeichneten Fall des Gemeinschaftsunternehmens mit der Übernahme von Gewinn- und Verlustchancen.
6 U. Leffson, a.a.O., S. 158

angesehen, delegierte Aufgaben der Kooperationsmitglieder zu deren Nutzen zu erfüllen, wobei ein Nutzen der Mitglieder zumindest dann gegeben sein wird, wenn sie Anteile an den Leistungen der kooperativen Aufgabenerfüllung haben.

5212 Einheitlichkeit der Leitung der kooperativen Aufgabenerfüllung

5212o Vorbemerkungen

Die Koordination delegierter Aufgaben der Kooperationsmitglieder äußert sich bei gegebener kooperativer Zwecksetzung in einer einheitlichen Leitung des Kooperationsbereiches.[7] Unter 'einheitlicher Leitung' sei die Gestaltung der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches durch eine Planung, Organisation und Überwachung gemäß der ihm gegebenen Zwecksetzung verstanden.[8]

52121 Die Planung der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches

Grochla[9] weist nachdrücklich darauf hin, daß die Planung der Aufgabenerfüllung nicht durch den Kooperationsbereich, sondern in diesem durch die Mitglieder erfolge. "Die Planung der koordinierten Aufgabenerfüllung wird grundsätzlich von den Mitgliedsbetrieben wahrgenommen; sie erfolgt grundsätzlich extern im Hinblick auf die Koordination der Aufgabenerfüllung in der Zentralstelle."[10] Das schließt eine Einheitlichkeit (Ausrichtung der geplanten Maßnahmen auf eine Zwecksetzung) der Planung nicht aus, da lediglich das Ergebnis einer Planung, der Plan als Summe von eindeutigen Handlungsvorschriften, einer gegebenen kooperativen Zwecksetzung entsprechen müßte. Genau so wie die kooperative Zwecksetzung als Zusammenfassung von Einzelzwecken anzusehen ist, so kann auch die Planung des Kooperationsbereiches eventuell durch die Zusammenarbeit mehrerer

---

7 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 35
8 vgl. E. Gutenberg, Grundlagen...I, a.a.O., S. 1o2 - 1o3, der lediglich Planung und Organisation als derivative Faktoren der (einheitlichen) Leitung ansieht.
9 E. Gochla, a.a.O., S. 35
1o derselbe, a.a.O., S. 35/36

Planungsträger (Mitglieder) zu einem einheitlichen Plan der kooperativen Aufgabenerfüllung führen. Hierbei sind zwei Fälle denkbar:

1. Die einzelnen Kooperationsmitglieder erarbeiten gemeinsam und kollegial einen Kooperationsplan, was vor allem bei einer kleinen Kooperationsgruppe möglich sein kann.

2. Die Kooperationsmitglieder übertragen ihre Planungskompetenzen einer Planungsinstanz des Kooperationsbereiches und beeinflussen langfristig den Inhalt der Kooperationspläne lediglich durch Wahl bzw. Abwahl der in der Planungsinstanz vertretenen Personen.

In beiden Fällen ist die Planung des Kooperationsbereiches extern im Sinne Grochlas[11], da Planungssubjekte (Mitglieder) und Planungsobjekte (kooperative Aufgabenerfüllung) auseinanderfallen.

Jedoch ist es im Realitätsfalle fraglich, ob bei der zweiten Alternativen die Mitglieder durch die personelle Auswahl in den Planungsinstanzen der Kooperation den Inhalt der Kooperationspläne tatsächlich beeinflussen können. So zeigt sich bei der Mehrheit der Genossenschaften, sofern sie über eine bestimmte Mindestgröße hinauswachsen, eine zunehmende Unabhängigkeit der Planungsinstanzen vom Mitgliedereinfluß, selbst wenn die Planung nach einem Förderungsprinzip vorgenommen wird.

Das Merkmal externer Planung muß deshalb als ein mögliches Kooperationskennzeichen angesehen werden.

52122 Organisation der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches

Die Organisation (der kooperativen Aufgabenerfüllung) beinhaltet ein System von Regelungen zur Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger, ihrer Arbeitsleistungen und -mittel auf eine

---

11 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 5o sowie
E. Kosiol, Aktionszentrum, a.a.O., S. 47 ff mit Bezug auf W. Eucken, Grundsätze der Wirtschaftspolitik, a.a.O., S. 23 ff

zu lösende Hauptaufgabe[12]. Sie ist der Ausdruck einheitlicher Leitung und Planung und das Ergebnis einer Analyse und Synthese der (kooperativen) Aufgaben.[13]

Grochla[14] unterscheidet hinsichtlich der Art der Organisation kooperativer (bei ihm: verbandsmäßiger) Aufgabenerfüllung die Fälle zentraler und dezentraler Ausführung: Bei zentraler Aufgabenerfüllung erfolgt die Ausführung innerhalb eines Kooperations- (Verband-) Betriebes durch eigene Aufgabenträger, bei dezentraler Aufgabenerfüllung dagegen durch die Mitglieder, wobei dem Kooperationsbereich lediglich die Überwachung und Kontrolle der Aufgabenausführung verbleibt. Dieser Unterscheidung entsprechen die Begriffe der überbetrieblichen bzw. zwischenbetrieblichen Aufgabenerfüllung.

Eventuell zu Recht deutet Grochla an, daß die Wahl und die Art der Aufgabenträger keinen Einfluß auf die Funktionsfähigkeit einer betrieblichen Zusammenarbeit habe. Dementsprechend sind seine Ausführungen bezüglich der organisatorischen Gestaltung der Aufgabenerfüllung einer kooperativen Marktforschung[15]:

"Bei dezentraler Aufgabenausführung... erfolgt also die effektive Sammlung und Durchleuchtung der Marktdaten in betriebseigenen Marktforschungsstellen der Mitglieder. Damit aber alle Betriebe in den Genuss der Ergebnisse der dezentralen Forschungsstellen kommen, ist eine zentrale Stelle notwendig, von der aus die Koordinierung der Forschungsaufgabe erfolgt. Obwohl die Aufgabenträger in den Mitgliedsbetrieben personell der jeweiligen Betriebsleitung untergeordnet sind, ist es jedoch im Interesse der koordinierten Aufgabenerfüllung, die Aufgabenträger sachlich der Verbandsleitung zu unterstellen."[15]

Im Falle zentraler Aufgabenausführung der Marktforschung dagegen schreibt er "die ..... zusammengeschlossenen Betriebe eine zentrale Marktforschungsstelle, die die Mitgliedsbetriebe mit den Ergebnissen versorgt. Diese Marktforschungsstelle wird gleichfalls einer zentralen Leitung unterstellt; Aufgabenausführung und Leitung sind also zentralisiert worden."[16]

---

12 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 141 ff sowie derselbe, Erkenntnisstand und Erkenntnistendenzen der Organisationstheorie, ZfB 1969, S. 1 - 22 mit der dort angegebenen Literatur

13 vgl. die Abschnitte 511 und 5111 sowie E. Kosiol, Aktionszentrum, a.a.O., S. 52 - 86

14 E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 152 ff derselbe, Betriebsverband, a.a.O., S. 50 ff

15 derselbe, a.a.O., S. 51; vgl. 5114

16 derselbe, a.a.O., S. [illegible]

Für den dezentralen Fall Grochlas ist kritisch anzumerken, daß die Aufgabenträger der Kooperation, die Teilbereiche der Mitglieder, soweit sie kooperative Aufgaben erfüllen, Elemente zweier Organisationen sind, und zwar durch die personelle Unterordnung unter die jeweilige Betriebsleitung der Kooperationsmitglieder und die fachliche Einordnung unter die Kooperationsleitung. Von einer Einheitlichkeit der kooperativen Organisation kann deshalb bei dezentraler Aufgabenerfüllung nicht mehr die Rede sein, wenn man unter organisatorischer Einheitlichkeit die Koordination aller Aufgaben, -träger und -elemente durch eine übergeordnete Leitungsinstanz versteht.

52123 Überwachung der kooperativen Aufgabenerfüllung[17]

Schließt man sich bezüglich der Begriffslegung der Kooperation der Grochlaschen Verbandsdefinition an, in welcher die Planung gemeinsamer Aufgabenerfüllung von Unternehmen grundsätzlich als extern[18] angenommen wird, so ergäbe sich angesichts des funktionellen Zusammenhangs zwischen Planung und Überwachung für letztere ebenfalls eine externe Kennzeichnung: Überwachungssubjekt und -objekt fallen auseinander.

Analog zur externen Planung ist dann die Durchführung der Überwachung des Kooperationsbereiches in folgender Weise möglich:

1. Die einzelnen Kooperationsmitglieder üben kollegial die Überwachungsfunktion aus, indem sie zumindest Maßstäbe und Methoden der Überwachungsdurchführung vorgeben und mitunter auch die Überwachung selbst ausführen.

2. Die Überwachung erfolgt durch eine von den Mitgliedern gewählte Überwachungsinstanz, die Überwachungsobjekte und -maßstäbe festlegt und die Überwachung ausüben läßt oder selbst ausübt.

---

17 vgl. Abschnitt 51221 sowie
U, Leffson, Das wirtschaftliche Prüfungswesen..., WPG 1969, S. 390 ff mit der dort angegebenen Literatur

18 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 34 ff, S. 50

3. Weiterhin erfolgt eine externe und dezentrale Überwachung des Kooperationsbereiches durch die laufende Prüfung der Wirtschaftlichkeit der vom Kooperationsbereich bezogenen Leistungsanteile durch die Mitglieder.

Wie die Tätigkeit der genossenschaftlichen Prüfungsverbände zeigt, genügen offenbar diese drei Möglichkeiten der Überwachung des Kooperationsbereiches nicht. Vielmehr muß die Überwachung durch außenstehende, jedoch nicht von den Mitgliedern gewählte und diesen nicht zur Rechenschaft schuldige Überwachungsinstanzen (speziell im genossenschaftlichen Verbund) als eine weitere Möglichkeit externer Überwachung des Kooperationsbereiches angeführt werden.

Es mag festgehalten sein, daß die Überwachung des Kooperationsbereiches unterschiedliche Ausprägungsmöglichkeiten aufweisen kann. Zu vermuten ist, daß bei und nach einer Teilaufgabendelegation der Mitglieder diese zumindest die Überwachung der Wirtschaftlichkeit ihrer Leistungsanteile ausüben werden; wie die übrigen Überwachungsmöglichkeiten im einzelnen wahrgenommen werden, hängt von der Rechtsform der Kooperation und vor allem von der Zahl der Mitglieder ab.

5213 Problematik der Aufgabenkoordination durch kooperative Zwecksetzung und Einheitlichkeit der Leitung

Wenn in Abschnitt 5212 die Vermutung geäußert wurde, die Koordination delegierter Aufgaben geschehe im Kooperationsbereich durch die kooperative Zwecksetzung und die Einheitlichkeit der Leitung der Aufgabenerfüllung, so müssen die Ausführungen der Abschnitte 52121 bis 52123 diese Vermutung in Frage stellen.

Zunächst ist eine Formulierung einer kooperativen Zwecksetzung in der Form einer eindeutigen Zielfunktion problematisch. Weiterhin weisen die Planung, Organisation und Kontrolle der kooperativen Aufgabenerfüllung beträchtliche Unterschiede bezüglich ihres Zentralisationsgrades bzw. ihrer Ausprägungsmöglichkeiten (intern - extern),

woraus im Gegensatz zu Grochla die Einheitlichkeit dieser Funktionen, d.h. ihre Ausrichtung auf eine übergeordnete Zwecksetzung, eventuell zu verneinen wäre. Grochla geht auf diese Problematik nicht ein, womit die Brauchbarkeit seiner Merkmale des Verbandes als Kennzeichen des Kooperationsbereiches fraglich ist.

Dennoch, die Annahme einer gegebenen Zwecksetzung und Einheitlichkeit der Leitung der Kooperation ist zweckmäßig, weil sie die Möglichkeit bietet, den Kooperationsbereich als ein einheitliches Betrachtungsobjekt einer betriebswirtschaftlich-theoretischen Analyse heranzuziehen. Aus diesem Grunde sollen die genannten Merkmale - Aufgabenkoordination durch einheitliche Leitung und durch eine kooperative Zwecksetzung - als gesetzte Kennzeichen des Kooperationsbereiches selbst für die Falle dezentraler Planung, Organisation und Überwachung beibehalten sein.

522 Leistungserstellung des Kooperationsbereiches

Im Abschnitt 5121 wurde darauf hingewiesen[19], daß die kooperative Zielsetzung der Kooperationsmitglieder sich vornehmlich darauf erstreckt, Leistungen aus dem Kooperationsbereich zu beziehen, deren Art, Umfang und Verwendungsmöglichkeit der unabhängigen und übergeordneten einzelbetrieblichen Zielsetzung genügt.

Es sei als Kennzeichen des Kooperationsbereiches angenommen, er erstelle und verteile Leistungen aus seiner Aufgabenerfüllung gemäß der Mitgliederinteressen.

Zu fragen ist, welche Arten von Leistungen durch eine kooperative Aufgabenerfüllung erstellt werden können. Zu deren Klassifikation wären folgende Ansätze denkbar:

1. Systematisierung nach der Art der im Kooperationsbereich erstellten und an die Mitglieder verteilten Wirtschaftsgüter.[20]

---

19 Abschnitt 5121: Kooperative Ziele im Zielsystem des Kooperationsmitgliedes, S. 97 ff

20 vgl. Begriff und Arten der Wirtschaftsgüter nach E. Kosiol, Aktionszentrum, a.a.O., S. 1o2 ff, S. 112 f

2. Klassifikation nach der Art der Verwendung der Leistungsanteile bei den Mitgliedern.[21]

3. Gliederung nach der Art der Leistungserstellung des Kooperationsbereiches.[22]

Der zweite Ansatz macht die Kennzeichnung der Kooperationsleistungen von außenstehenden Bedingungen (der Verwendung der Mitglieder) abhängig. Er ist deshalb abzulehnen. Die dritte Art der Gliederung ist angesichts der vorgenommenen Unterscheidung in nur zentrale und dezentrale Leistungserstellungen der Kooperation zu ungenau. Lediglich der erste Gliederungsansatz scheint für die Beschreibung der Art der Kooperationsleistungen geeignet zu sein. Denn die Unterscheidung nach den Arten der Wirtschaftsgüter erlaubt eine gewisse Objektivität der Merkmale der Kooperationsleistungen[23], die als allgemein anerkannt angesehen werden dürften

Bei gegebenen Mittelbedingungen (Zweckeignung, Vorhandensein, Verfügbarkeit)[24], soziären Kennzeichen[25] und relativer Knappheit[26] ergeben sich als drei Arten nur ursprünglicher Wirtschaftsgüter die Gruppen[27]:

1. Reale materielle Wirtschaftsgüter (bewegliche und unbewegliche Sachgüter),

2. Reale immaterielle Güter, insbesonders Arbeits- und Dienstleistungen sowie

3. nominale Güter (stets immaterielle Güter, besonders Geldmittel).

Diese Arten von Wirtschaftsgütern müßten zu dem Zeitpunkt gekennzeichnet werden, zu welchem sie an die Mitgliedsbetriebe übergehen. So wären folgende Beispiele anzuführen:

ad 1) Als reale materielle Wirtschaftsgüter die Artikel und

---

21 vgl. Gliederungspunkte 5111 und 5112 mit den dort genannten Verwendungsmöglichkeiten
22 vgl. Gliederungspunkt 52122
23 vgl. E. Kosiol, Aktionszentrum, a.a.O., S. 1o2 ff
24 derselbe, a.a.O., S. 1o4 f
25 derselbe, a.a.O., S. 1o5 f
26 derselbe, a.a.O., S. 1o6 f
27 derselbe, a.a.O., S. 112 ff

Produktionsmengen, die beispielsweise im Rahmen einer Spezialisierungskooperation zwischen den Mitgliedern aufgrund gegenseitiger Liefervereinbarungen zur Vervollständigung der einzelnen Absatzprogramme der Mitglieder ausgetauscht werden.

ad 2) Als reale immaterielle Güter, insbesonders Arbeits- und Dienstleistungen, z.B. die Absatzvermittlung durch eine Absatzgenossenschaft.

ad 3) Als Nominalgüter die anteilige Zuführung von Gewinnen aus einer selbst produzierenden marktorientierten Gemeinschaftsunternehmung an die Mitglieder, nicht jedoch z.B. die Gewährung von Krediten einer Kreditgenossenschaft an ihre Mitglieder, da mit der Kreditgewährung eine Verbindlichkeit bei dem kreditnehmenden Mitglied entsteht. Die Tätigkeit der Kreditgenossenschaft fällt demnach unter Punkt 2.

Zweckmäßig ist eine derartige Gliederung des Kooperationsbereiches deshalb, weil sie, unterstellt man hinsichtlich der Mitgliedsunternehmen Betriebe mit der Zielsetzung der Erstellung und Verwertung realer Wirtschaftsgüter, mittelbare Aussagen über die Verwendung der Kooperationsleistungen bei den Mitgliedern zuläßt. Es ist z.B. anzunehmen, daß reale Wirtschaftsgüter aus einer Kooperation einer Weiterverarbeitung, zumindest Vermarktung, der Mitglieder unterliegen. Nominelle Wirtschaftsgüter (ausgeschüttete Gewinnanteile) werden dagegen nicht einer Weiterverarbeitung sondern zur Gewinnausschüttung oder zur Investition verwendet.

523 Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches/ Stellung zu den Mitgliedern

Die Merkmale des Verbandes nach Grochla sind Teilaufgabendelegation der Mitglieder, die Verbandszwecksetzung, den Zielsetzungen der Mitglieder zu dienen, die Finanzierung durch die Mitglieder und die externe Planung.[28] Aus diesen

28 vgl. E. Grochla, Betriebsverband, a.a.O., S. 5o
derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 153

Merkmalen schließt Grochla auf eine Unselbständigkeit des Verbandbetriebes.[29] Sieht man die Verbandsmerkmale, wie es im Abschnitt 521 unter Einschränkung geschehen ist, auch als Kennzeichen des Kooperationsbereiches an, dann gälte jener Schluß auch für diesen. Er wäre dann unselbständig in dem Sinne, daß ihm die Bestimmung seiner Zwecksetzung und die Planung seiner Leistungserstellung nicht selbst überlassen bleibt.[30] Das ist fraglich.

Um die Richtigkeit dieser Aussage zu überprüfen, bedarf es einer Untersuchung der Begriffe Selbständigkeit - Unselbständigkeit.

Kosiol sieht die wirtschaftliche Selbständigkeit eines Betriebes darin[31], daß sie die Wahlentscheidungen aufgrund eigener Iniative und Verantwortung, eigener Planung und eigener ökonomischer Überlegungen treffen kann, dementsprechend spricht Gutenberg von einer Autonomie der Planung der Produktion im weitesten Sinne.[32]

Unter der Unselbständigkeit ist die Abhängigkeit der Leistungserstellung eines Betriebes von außen gesetzten Plandaten zu verstehen, wodurch der Betrieb nur Glied einer übergeordneten Planungseinheit ist (Organprinzip).[33]

Selbständigkeit und Unselbständigkeit einer Wirtschaftseinheit sind somit danach zu bestimmen, ob sie über Planungsautonomie ihrer Aufgabenerfüllung verfügt, nicht jedoch danach, welche Zwecksetzung und Aufgaben sie verfolgt. Es kann für die Planungsautonomie unerheblich sein, ob eine Wirtschaftseinheit ihre Leistungen weitergibt, wenn sie in der Lage ist, die Erfüllung einer derartigen Zwecksetzung eigenständig zu planen. So können z.B. Genossenschaften die Zwecksetzung der Förderung der Mitglieder verfolgen, ohne bei der Planung der zu einer Förderung geeigneten wirtschaftlichen Tätigkeiten von außenstehenden Entscheidungsträgern i.e. Mitgliedern beeinflußt sein zu müssen.

---

29 vgl. die unter 28 angegebene Literatur
30 vgl. E. Gutenberg, Grundlagen..I, a.a.O., S. 344
31 E. Kosiol, Aktionszentrum.., a.a.O., S. 18 f
32 E. Gutenberg, a.a.O., S. 344
33 derselbe, a.a.O., S. 345

Der Grad der Autonomie des Kooperationsbereiches hängt also wesentlich davon ab, ob die Mitglieder tatsächlich die Planung der Gestaltung der kooperativen Leistungserstellung beeinflussen bzw. ob das in Abschnitt 52121 gesetzte Merkmal der externen Planung des Kooperationsbereiches gegeben ist. Aus der Setzung des Merkmals der externen Planung (Anlehnung an Grochla) folgt eine Setzung des Merkmals der Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches.

Es ist jedoch notwendig, den Begriff der Unselbständigkeit abgestuft davon abhängig zu machen, wieweit und bezüglich welcher Planungsobjekte eine Planbeteiligung der Mitglieder erfolgt. Bezieht sich beispielsweise in einer Beschaffungsgenossenschaft die Planungsbeteiligung nur auf die Festsetzung der für die Mitglieder maßgeblichen Bezugskonditionen, so ist die Genossenschaft nur insoweit unselbständig, Erstreckt sich in einem anderen Fall eines Verkaufssyndikats die Planungsbeteiligung nur auf die Festlegung eines Absatzpreises, so ist das Syndikat in dieser Hinsicht unselbständig, in der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte für die Mitglieder jedoch selbständig.

Die Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches kann eventuell auch von der Art der von den Mitgliedern geforderten Leistungsanteile (Wirtschaftsgüter) aus der Kooperation und deren Verwendung in den Mitgliedsbetrieben graduell abhängig gemacht werden. Erstreben die Mitglieder nur die Ausschüttung von Gewinnen aus dem marktorientierten Gemeinschaftsbetrieb, so ist ein solcher Betrieb selbständig in der Planung und Realisation seiner Aufgaben.

Die Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches bestimmt sich daher danach, in welchem Umfang sich die Mitglieder an der Planung der kooperativen Leistungserstellung wirkungsvoll beteiligen.

Eine solche Definition der Selbständigkeit des Kooperationsbereiches ist deshalb zweckmäßig, weil sie graduelle Abstufungen der Selbständigkeit zuläßt. Sie ermöglicht unter anderem, Kooperationsformen wie beispielsweise die Genossenschaftsunternehmung ungeachtet der jeweiligen rechtlichen und wirtschaftlichen Kennzeichen dieser Formen zu betrachten.

Sie ist zugleich eine Erweiterung der Grochlaschen Verbandsdefinition, die die Planung des Kooperationsbereiches (Verbandes) als grundsätzlich extern und damit den Kooperationsbereich als unselbständig kennzeichnet.

Kooperationsbereiche sind daher unselbständig, wenn die Planung ihrer Aufgabenerfüllung extern durch die Mitglieder erfolgt.

Eine externe Planung ist nur dann gegeben, wenn die Mitglieder tatsächlich und nachhaltig an der Kooperationsplanung beteiligt sind.

Die Überlegungen zum Merkmal der Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches führen zu keiner eindeutigen Definition der Begriffe der Selbständigkeit und der Unselbständigkeit; doch scheint es noch möglich zu sein, diese Begriffe, ungeachtet der mannigfachen Erscheinungsformen der externen Einflüsse in der Realität, hier zu verwenden.

524 Der Betriebscharakter des Kooperationsbereiches

Es ist die Frage zu prüfen, ob der Kooperationsbereich als ein Betrieb anzusehen ist. Dann müßten die Kennzeichen des Kooperationsbereiches den Merkmalen eines Betriebes entsprechen.

Mit Bezug auf W. Heinrich und H. Nicklisch bejaht Grochla dies hinsichtlich des von ihm umrissenen Betriebsverbandes und spricht deshalb von einem Verbandbetrieb.[34] Dieser sei ein abgeleiteter Betrieb[34], dessen Betriebscharakter vor allem durch die Einheitlichkeit seiner koordinierten Aufgabenerfüllung bestimmt sei und welcher, da er Leistungen erstelle[35], zu der Klasse der Produktionsbetriebe zu rechnen sei. Allerdings sei er unselbständig, was sich aus dem Kennzeichen der externen Planung ergebe.[35] Bei einer Durchsicht der von Grochla angeführten praktischen Verbandsformen[36]

---

34 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 49 ff
derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 152 ff
35 derselbe, Betriebsverband, a.a.O., S. 5o
36 derselbe, a.a.O., S. 61 ff

mag dies bedenklich stimmen, wenn er z.B. in Preis- und Produktionsabsprachen zwischen mehreren Unternehmen eine koordinierende Zentralstelle mit Betriebscharakter vermutet, er also selbst bei dezentraler Aufgabenerfüllung des Verbandes (z.B. der wirtschaftlichen Anpassung von Kartellmitgliedern an einen kartellierten Preis) einen Betrieb als gegeben annimmt.[37]

Es müßten zunächst die allgemeinen Merkmale eines Betriebes herausgestellt werden, um die Richtigkeit und Gültigkeit derartiger Aussagen für die Kooperation zu prüfen.

In der Betriebswirtschaftslehre finden sich unterschiedliche Definitionen des Betriebes wie insbesonders:

1. Der Betrieb ist ein soziotechnisches zielgerichtetes System[38] zur Erstellung wirtschaftlicher Leistungen (Heinen).

2. Er ist eine zielgerichtete Handlungs- und Entscheidungseinheit mit einheitlicher Planung und einen eigenen Wertumlauf.[39]

3. Der Betrieb ist ein technisches Gebilde und zugleich eine wirtschaftliche Einheit, die technische, kommerzielle und finanzielle Teilbereiche der Leistungserstellung, Leistungsverwertung und deren Finanzierung umfaßt (Gutenberg).[40]

4. An anderer Stelle[41] spricht Gutenberg vom Betrieb als einer technisch-wirtschaftlichen Einheit, welche durch Faktorkombination, Wirtschaftlichkeitsprinzip und finanzielles Gleichgewicht definiert sei, die allerdings zur sinnvollen Erarbeitung aussagefähiger Betriebstypen durch systemdifferente Zusatzmerkmale zu ergänzen sei.[42]

Dieser letzten Betriebsdefinition wird hier gefolgt.

Nun können aber diese Merkmale bei einer kooperativen Koordination von Entscheidungen, Verhaltensweisen und Plänen

---

37 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 5o/51
38 vgl. derselbe, Organisationstheorie.., a.a.O., S. 1 - 22 mit dem dort dargelegten Systembegriff
39 E. Kosiol, Aktionszentrum.., a.a.O., S. 15
40 E. Gutenberg, Grundlagen..I, a.a.O., S. 2
41 derselbe, a.a.O., S. 4oo - 4o2
42 derselbe, a.a.O., S. 34o ff

verschiedener Wirtschaftseinheiten nicht in voller Zahl gegeben sein; hier fehlt mitunter das Merkmale der Kombination von Leistungsfaktoren, wie z.B. bei einer Preisabsprache.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß Kooperationserscheinungen mit oder ohne Betriebscharakter des Kooperationsbereiches denkbar sind. Die Betriebseigenschaft hängt wesentlich davon ab, ob im Kooperationsbereich Faktoren zur Erstellung (kooperativer) Leistungen kombiniert werden.

Eine analoge Aussage könnte gefunden werden, wenn man zur Prüfung der Betriebseigenschaft des Kooperationsbereiches als Kriterien die Prinzipien des finanziellen Gleichgewichtes und der Wirtschaftlichkeit ansetzt.

525 Zusammenfassung der Merkmale des Kooperationsbereiches

Zusammenfassend können für den Kooperationsbereich folgende Merkmale festgehalten werden:

1. Koordination der von den Kooperationsmitgliedern delegierten Teilaufgaben durch eine kooperative Zwecksetzung und Einheitlichkeit der Leitung der Aufgabenerfüllung in der Planung, Organisation und Kontrolle der Aufgabenstellung.

2. Leistungserstellung zugunsten der Mitglieder.

3. Selbständigkeit oder Unselbständigkeit in der Planung.

4. Betriebseigenschaft, soweit eine Faktorkombination durchgeführt wird.

Wie die Ausführungen zeigten, ist die Ausprägung dieser Merkmale in Einzelfällen unterschiedlich, einzelne Merkmale sind mitunter überhaupt nicht gegeben. Da die Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches vom Umfang und den Objekten seiner externen Planung abhängig zu machen ist, kann der Kooperationsbereich sowohl unselbständig als auch gleichzeitig selbständig sein.

Wenn man sich der Ergänzungsbedürftigkeit der Merkmale des

Kooperationsbereiches bewußt ist, bilden die genannten Merkmale eine brauchbare, wenn auch schwache Ausgangsposition für eine Begriffsbestimmung der Kooperation.

53 Abgrenzung der Kooperation zur Einzelwirtschaft und zum Verbund (Konzentration)

Im Abschnitt 3 wurde eine begriffliche Eingrenzung dadurch vorgenommen, daß gesagt wurde, was die Kooperation nicht darstellt (Einzelwirtschaft, Konzentration). Jetzt ist eine begriffliche Abgrenzung zwischen der Konzentration und der Kooperation bzw. zwischen der Einzelwirtschaft und der Kooperation erforderlich, da einzelne Merkmale der Kooperation jetzt positiv erarbeitet sind.

Die Abgrenzung der Kooperation zur alleinstehenden Einzelwirtschaft ist relativ unproblematisch. Erstere unterscheidet sich von der Einzelwirtschaft durch das Merkmal der Aufgabendelegation an eine andere Wirtschaftseinheit, den Kooperationsbereich. Der Begriff 'Einzelwirtschaft' schließt den Kooperationsfall von vorneherein aus. Abgrenzungsprobleme können sich lediglich ergeben bei der Unterscheidung zwischen den wirtschaftlichen Beziehungen in der Kooperation (Mitglied- Kooperationsbereich) und dem wirtschaftlichen Verkehr alleinstehender Einzelwirtschaften aus Marktbeziehungen.[43]

Die Unterschiede zwischen diesen und dem kooperativen Leistungsaustausch treten jedoch zutage durch die Beteiligung der Kooperationsmitglieder an der Planung, Leistungs- und Zweckgebung des Kooperationsbereiches. Diese Beteiligung und Beeinflussung ist bei dem Leistungsaustausch aufgrund von Marktbeziehungen nicht gegeben, da hier jede Partei einer Tauschbeziehung ihr Angebot bzw. ihre Annahme selbständig vornimmt. Keine Partei einer Marktbeziehung steht unter der Beeinflussung ihrer Wirtschaftspläne durch den Kontrahenten. Der Unterschied zwischen der Kooperation und dem allgemeinen Wirtschaftsverkehr ergibt sich dadurch, daß die Kooperation ein Instrument der einzelbetrieblichen Zweckerfüllung nur der Mitglieder ist, der Güteraustausch des Wirtschaftsverkehrs dagegen das Zusammenwirken zweier Partner mit unterschiedlichen oder gegenläufigen Zwecksetzungen voraussetzt.

Für die definitorische Abgrenzung der Kooperation gegen die Konzentration können auf der Grundlage der bisherigen Aus-

---

43 vgl. F. Romig, Wirtschaftliche Zusammenarbeit, a.a.O., S. 172 ff, S. 217 ff: Nach Romig ist auch der allgemeine wirtschaftliche Verkehr (Güteraustausch) eine Kooperation.

führungen folgende Feststellungen gemacht werden:[44]

1. Bei der Kooperation übertragen Einzelwirtschaften Teilaufgaben einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Daraus ergibt sich, daß den Mitgliedern einer Kooperation Aufgaben zur eigenständigen Erfüllung verbleiben.[45] Die Anzahl der zusammenarbeitenden Wirtschaftseinheiten wird um die Wirtschaftseinheit 'Kooperationsbereich' erhöht.
Die Konzentration (Verbund) beinhaltet eine Koordination von Gesamt-/oder Oberaufgaben zusammenarbeitender Wirtschaftseinheiten. Dadurch entsteht eine neue Wirtschaftseinheit, innerhalb welcher die zusammenarbeitenden Betriebseinheiten Organe darstellen.

2. Der Feststellung (1.) entsprechend impliziert die Kooperation eine Vielzahl von Wirtschaftsplänen und Zwecksetzungen der Kooperationsmitglieder neben der kooperativen Zwecksetzung und Wirtschaftsplanung, die als Zusammenfassung gleichgerichteter kooperativer Teilzwecksetzungen der Mitglieder aufzufassen sind. Bei der Konzentration ist eine übergeordnete Zwecksetzung und Wirtschaftsplanung zu vermuten, aus welcher die Wirtschaftspläne der Gliedbetriebe abgeleitet sind.

3. Die Kooperation beruht auf der Grundlage der Zusammenarbeit selbständiger Mitglieder, die ihre Selbständigkeit nur bezüglich der delegierten Aufgaben einschranken. Die Instanz zur Erfüllung der delegierten Aufgaben ist in der Regel unselbständig. In der Konzentration von Betrieben ist lediglich der den Mitgliedern übergeordnete Steuerungsbereich selbständig; diesem gegenüber sind die Mitglieder unselbständig.

Demgemäß ergibt sich zwischen Konzentration und Kooperation von Betrieben folgende Ähnlichkeit ihrer Merkmale:

1 Beide Arten der Betriebsverbindungen beinhalten die Zusammenfassung von Aufgaben und Zwecksetzungen von Einzelwirtschaften in wenn auch unterschiedlichem Umfang.

---

44 vgl. Gliederungspunkt 3231
45 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 29 ff

2 Sie beschränken die Selbständigkeit ihrer Mitglieder in unterschiedlichem Umfang: Die Kooperation beschneidet die Selbständigkeit graduell, die Konzentration vollständig.

Dazu einige Anmerkungen:

1.) Im Einzelfalle könnte die Abgrenzung zwischen Kooperation und Konzentration dann angegriffen werden, wenn der Kooperationsbereich selbst bei weiterbestehender Eigenständigkeit der Mitglieder eine gewisse Selbständigkeit erreicht.[46] Das wäre der Fall, wenn Mitgliedsbetriebe einer Kooperation nur noch in geringem Umfang an der Planung der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches beteiligt wären.

Als Beispiel gelte eine Gemeinschaftsunternehmung mehrerer Einzelbetriebe, die, spezialisiert auf die Erstellung und dem Absatz von Produkten, die einer Weiterverarbeitung durch die Mitglieder nicht unterliegen, die Zielsetzung verfolgt, lediglich Gewinne für die beteiligten Mitgliedsbetriebe zu erwirtschaften. Sie wäre in der Gestaltung ihrer wirtschaftlichen Leistungen autonom und lediglich bezüglich der von den Mitgliedern festgelegten Gewinnausschüttung unselbständig.

Es ist anzuzweifeln, daß dieser Fall eine Konzentration darstellt. Zwar ist der Gemeinschaftsbetrieb weitgehend selbständig (Konzentrationskennzeichen), aber das nur bezüglich seines eigenen ihm von den Mitgliedern vorgegebenen Aufgabengebietes. Als Kennzeichen der Konzentration fehlt hier jedoch die weitgehende Beschneidung der Dispositionsfreiheit der Mitglieder. Eine Betriebsverbindung, bei welcher sowohl die Mitglieder als auch die von diesen gegründete Gemeinschaftsinstitution weitgehend selbständig sind, ist keine Konzentration.

2.) Anders zu beurteilen ist hingegen der Fall der Verselbständigung des Kooperationsbereiches bei gleichzeitiger oder sich in der Folge ergebender Abhängigkeit der Kooperationsmitglieder von der verselbständigten Wirtschaftseinheit.

Hier liegt, selbst bei voller Beteiligung der Mitglieder an der Planung des Kooperationsbereiches, ein Fall der

---

46 vgl. Gliederungspunkt 321

Konzentration vor, da ein wesentliches Kooperationsmerkmal, die Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe, fehlt. Sie sind nicht mehr (Mitglieds-) Betriebe der Kooperation, sondern Gliedbetriebe (Betriebsstätten) einer Konzentration.

Die Gründe für einen derartigen Wandel in der Stellung des (Mit-) Gliedbetriebes können sein:
a) Mangelnde Reversibilität[47]: Der Gliedbetrieb ist wirtschaftlich nicht mehr in der Lage, die Leistungen der Betriebsverbindung (früher: Kooperationsbereich) potentiell selbst zu erstellen bzw. bei Ausfall zu ersetzen.
b) Durch die enge Leistungsverflechtung des Mitgliedes mit dem Verbundgebilde ist eine finanzielle und organisatorische Abhängigkeit entstanden. Als Beispiel mag die Verselbständigung landwirtschaftlicher Absatzgenossenschaften gelten, die kraft ihrer Nähe zum Absatzmarkt im Gegensatz zu den Mitgliedern die langfristigen Absatzchancen landwirtschaftlicher Produkte ermitteln können. Bestehen für die Genossen darüber keine eigenen Informationsmöglichkeiten, so ist ihr Marktzutritt nur durch die Genossenschaft gegeben. Die Planung der Arten und Mengen der von den Genossen zu erstellenden Produkte durch den Genossenschaftsbetrieb könnte dann zwangsläufig sein.

Sind die einzelnen Mitglieder an der Planung der Absatzgenossenschaft kollegial beteiligt, so ergibt sich daraus eine gemeinschaftlich gelenkte Verbundunternehmung aus einer Anzahl von Mitgliedsbetrieben mit Mitspracherechten, aber unselbständiger eigener Zwecksetzung und Aufgabenerfüllung.

Dieser 'Kooperationsfall' einer Absatzgenossenschaft ist eine Fusion, in welcher die Vertreter der fusionierten Einzelbetriebe am Planungsprozeß des Verbundes beteiligt sind und in unselbständiger Stellung zu diesem eine Aufgabenerfüllung nach dem gemeinsam erarbeiteten Verbundplan wahrnehmen. Von einzelbetrieblicher Autonomie kann hier nicht mehr die Rede sein. Sie ist auf das oberste Entscheidungszentrum übergegangen. Eine Fortführung der bisher eigenständigen Einzelunternehmen durch die gleiche Leitungs-

---

47 vgl. Gliederungspunkt 513

instanz widerspricht dem nicht, denn die Entscheidungsgewalt dieser Führung ist abgeleitet. Auch der Übertritt von leitenden Personen aus den bisher selbständigen Einzelbetrieben in die Verbundspitze widerspricht nicht der Vermutung, daß es sich bei dieser Betriebsverbindung um einen Verbund handelt, denn diese Personen üben nun ihre Entscheidungsbefugnisse in einer völlig anderen Unternehmung aus - die bisher selbständigen Einzelbetriebe haben damit ihre Dispositionsautonomie verloren.

3.) Das kooperative Merkmal der Reversibilität liefert keine zwingende Unterscheidung zwischen Kooperation und Konzentration. Es wurde angeführt,[48] daß die potentielle Möglichkeit eines Kooperationsmitgliedes, nach dem Austritt aus der Kooperation eine eigenständige wirtschaftliche Position wieder aufzubauen, eine notwendige Bedingung der Kooperation sei. Andererseits sei eine Verbundbildung zu unterstellen. Unter Umständen kann jedoch auch ein Verbund reversibel sein - wenn auch die Austrittsentscheidung im Gegensatz zur Kooperation bei der Verbundspitze und nicht beim Einzelbetrieb erfolgt - falls sie auf der Grundlage einer Gleichordnung[49] gleichberechtigter Partnerunternehmen geschieht. Bei einem Verbund ohne Fusion könnte ebenfalls die Möglichkeit des Austritts aus dem Verbunde bestehen. Insofern bestünden hinsichtlich der Reversibilität keine Unterschiede zwischen einer Kooperation und einem derartigen Verbundgebilde.

---

48 vgl. Gliederungspunkt 513
49 vgl. z.B. den Fall des § 18/2 Akt.Ges. bzw. des § 291/2

6 Formen der Kooperation

6o Vorbemerkungen

6o1 Möglichkeiten der Formenbildung

Die Ansätze zur Begriffsbestimmung der Kooperation [1] sowie die Erläuterungen des gesetzten Kooperationsbegriffes[2] weisen auf eine Vielzahl von einzelnen Kooperationserscheinungen hin. Es wurde ein sehr allgemeiner Kooperationsbegriff gesetzt[3], der vornehmlich der Abgrenzung der allgemeinen Kooperation zur Konzentration und zur Einzelwirtschaft diente.

Es ist sinnvoll, die verschiedenen einzelnen Kooperationsfälle (Formen) zu erfassen und zu systematisieren, also die Kooperation selbst und die Beziehungen zwischen ihren Einzelformen zu behandeln.

Nun bieten sich für die Beschreibung der Formen der Kooperation zwei Möglichkeiten an:

1. Aufzählung der empirisch feststellbaren Kooperationsarten, soweit die Merkmale des gesetzten allgemeinen Kooperationsbegriffes sie ansprechen.
Dieser Weg wird nicht beschritten, da diese Untersuchung nicht von einer empirischen Basis ausgeht.

2. Versuch einer systematischen Erarbeitung von Kooperationsformen durch Differenzierung der Merkmale des Kooperationsbegriffes oder durch Ergänzung der Begriffsmerkmale durch zusätzliche Kennzeichen. Eine derartige Merkmalsvariation des Kooperationsbegriffes könnte dann zweifach interpretiert werden.

2.1 Die Festlegung abgestufter Merkmalsausprägungen des Kooperationsbegriffes stellt eine Hinzusetzung von zusätz-

---

1 vgl. Abschnitte 422, 4351, 4352
2 vgl. Abschnitt 5
3 Kooperationsmerkmale: Teilaufgabendelegation, Beteiligung, Reversibilität, Aufgabenkoordination, Leistungserstellung, Unselbständigkeit (Betriebseigenschaft)

lichen speziellen Einzelmerkmalen zum Kooperationsbegriff dar. Durch diese zusätzlichen Merkmale ergeben sich Unterklassen der Kooperation entweder als formale (gedanklich konstruierte) oder als reale Klassenbegriffe (Einzelmerkmale gemäß der empirischen Wirklichkeit).
Dieser Interpretation wird hier nicht gefolgt, da zur Kennzeichnung der Kooperationsformen das Instrument des Typus geeigneter erscheint.

2.2 Die Abstufung der Ausprägungen der Kooperationsmerkmale entspricht einer Bildung von Einzeltypen zu dem generellen Begriff der Kooperation.[4] Für die gesetzten Merkmale des generellen Kooperationsbegriffes wird unterstellt, daß sie in Ausprägungen abstufbar sein können, ohne dadurch in Frage gestellt zu sein. Die Abstufung eines Merkmals des generellen Kooperationsbegriffes stellt somit keine Setzung zusätzlicher Einzelmerkmale dar, sondern die Variation eines bereits gegebenen Merkmals, ohne dieses aufzuheben. Diskutiert man bei der Variation der Begriffsmerkmale der Kooperation formal die jeweiligen extremen Ausprägungsmöglichkeiten eines Merkmals, so ergeben sich danach extreme (ideelle) Einzeltypen für jedes Merkmal der Kooperation in einer Merkmalsebene, und ein entsprechendes Vielfaches von extremen Einzeltypen für alle Merkmale bzw. Merkmalsebenen. Denkbar ist, daß die 'Kooperation' Einzeltypen umfaßt. Letztere werden dadurch gewonnen, daß die einzelnen Merkmale des gesetzten Klassenbegriffes 'Kooperation' durch zusätzliche Fragestellungen variiert werden, ohne daß die Begriffsmerkmale selbst aufgehoben werden. Die Variation erfolgt nur extrem, das heißt sie umfaßt nur die vollkommen gegensätzlichen (polaren) Ausprägungen der Begriffsmerkmale der Kooperation.

In diesem Abschnitt 6 geht es um die Kennzeichnung mehrschichtiger, auf der Kombination von Abstufungen mehrerer Begriffsmerkmale beruhender Kooperationsformen.

---

4 vgl. Gliederungspunkt 23

6 Vorgehensweise bei der Formenbildung der Kooperation

Eine empirische Untersuchung der Kooperation ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Dennoch soll nochmals kurz umrissen werden, welche Kooperationsfälle der Kooperationsbegriff empirisch umfassen kann. Nach einem Umriß praktischer, in der wirtschaftlichen Realität vorkommender Kooperationsformen (Abschnitt 61) wird sich die Formenbildung der Kooperation auf die Kombination extremer Ausprägungsmöglichkeiten der erarbeiteten Kooperationsmerkmale (62, speziell 625) konzentrieren und hierbei versuchen, den einzelnen Kombinationsmöglichkeiten auch praktische Kooperationsfälle zuzuordnen.

61 Praktische Kooperationsformen[5]

Da der im Abschnitt 5 umrissene Kooperationsbegriff den Grochlaschen Verbandsbegriff weitgehend umfaßt, sei zunächst auf die von Grochla angeführten praktischen Verbandsformen verwiesen.[6] Sein Verbandsbegriff widerspricht dem dargelegten Kooperationsbegriff nicht. Folglich stellen die von ihm angeführten Verbandsformen zugleich Kooperationsformen dar. Grochla nennt u.a.:[7]
Das Agreement, der Corner, der Ring, das Konsortium, die Genossenschaft, der Wirtschaftsfachverband, der Arbeitgeberverband, die Kammer, das Kartell, das Syndikat, die Zweckgemeinschaft und die Interessengemeinschaft.

Systematischer ist die Aufzählung der Kooperationsformen bei Rühle von Lilienstern.[8] Er unterscheidet nach Art der Kooperationsobjekte die Kooperationsmöglichkeiten:[9]
Branchenvergleiche, Betriebsvergleiche, Musterrechnungen,

---

5 Diese Bezeichnung nach E. Grochla, Betriebsverbund..., a.a.O., S. 61

6 Vgl. Gliederungspunkt 4[2]

7 Siehe E. Grochla, a.a.O., S. 41 ff

Derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 49 ff

8 Vgl. dazu die Untersuchung in Gliederungspunkt 43[1]

9 Vgl. H. Rühle von Lilienstern, Kennzahlenvergleiche..., a.a.O., S. 7ff

Typenspezialisierungen, Normungsabkommen, Kooperation der kaufmännischen Verwaltung, Gemeinschaftswerbung, Kooperation in der Rechnungslegung, Vertriebsgemeinschaften, Beschaffungskooperation und gemeinschaftliche Arbeitskräfteausbildung

und versucht diese nach der Intensität der Bindung der Kooperationsmitglieder abzustufen[10] und nach bestimmten Merkmalen der Richtung kooperativ zusammengefaßter Funktionen zu gliedern.[11]

Versteht man unter einer Wirtschaftsform die Einordnung eines bestimmten wirtschaftlichen Tatbestandes (hier der wirtschaftlichen Zusammenarbeit) in einen festen Rahmen von Merkmalen, so müssen die oben genannten zwei Gliederungsansätze der Kooperationserscheinungen unzulänglich erscheinen, da sie Kooperationen entweder in einer unsystematischen Aufzählung von Einzelfällen (praktische Formen Grochla!) oder in einer Gliederung lediglich nach einem Merkmal, der Art der Kooperationsobjekte und -funktionen, erfassen (Kooperationsarten nach der Kooperationsfibel).[12]

Das Gesamtbild der so festgestellten Kooperationserscheinungen ist hierbei zwar vielfältig, aber unsystematisch, und eine Aufzählung praktischer Kooperationsformen ohne den systematischen Ansatz von Gliederungsmerkmalen gibt keine unmittelbare Vergleichsmöglichkeit der einzelnen Formen.

Aus diesen Gründen ist eine Aufzählung praktischer Kooperationsbeispiele unfruchtbar.[13]

62 Systematische Erarbeitung von Kooperationsformen

62o Vorbemerkungen

Für die Systematisierung der Kooperation sollen vor der Kombination unterschiedlicher Ausprägungen der in Abschnitt 5

1o H. Rühle v. Lilienstern, Zwischenbetriebliche Gem.Arb., a.a.O., S. 3o f
11 derselbe, a.a.O., S. 35 ff
derselbe, Konkurrenzfähiger..., a.a.O., S. 6o ff
12 Kooperations-Fibel, a.a.O.
13 vgl. E. Grochla, Betriebsverband, a.a.O., S. 1o2/1o3

genannten Begriffsmerkmale zwei Ansätze angeführt werden, die hinsichtlich ihrer Tiefe der Formengliederung interessant erscheinen. Es sind dies die Ansätze Henzels[14] und die Grochlas.[15] Hinsichtlich weiterer möglicher Gliederungsansätze sei auf die bei Grochla angegebene Literatur verwiesen.

621 Formen der Kooperation nach Henzel

Nach der Definition der Kooperation als Funktionsgemeinschaft von Unternehmen mit dem Ziel einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Produktivität der beteiligten Unternehmen[16] setzt Henzel für die Gliederung der Kooperationsformen folgende Merkmale an[17]:

1. Art und Dauer der Kooperation; Ausprägungen:
   dauerhaft - vorübergehend - branchenfremd - Kooperation zwischen Handel und Industrie - Kooperation mit Unbekannten
2. Kooperationsrichtung; Ausprägungen:
   horizontal - vorwärtsvertikal - rückwärtsvertikal
3. Kooperationsobjekte; Ausprägungen:
   Grundfunktionen - Teilfunktionen

3a Art der Grundfunktion; Ausprägungen:
   Beschaffung - Produktion - Absatz - Produktgestaltung - Lagerung - Transport

3b Art der Teilfunktion; Ausprägungen:
   ohne Systematisierung

Demgemäß ergibt sich bei Henzel eine mit Einzelbeispielen belegte Gliederung der Kooperationsformen[17]:

Aa Dauerhafte Kooperation in betrieblichen Grundfunktionen
 a horizontal
  1 in der Absatzfunktion
  2 in der Beschaffung
  3 in der Produktion

---

14 F. Henzel, Kooperation von Produktionsbetrieben, a.a.O., S. 797 ff
15 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 1o4 ff derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 141 f
16 F. Henzel, a.a.O., S. 796
17 derselbe, a.a.O., S. 797 ff

b vertikal
b1 vorwärtsvertikal
b2 rückwärtsvertikal
4 Kooperation in der Gestaltungsfunktion
5 Kooperation in der Lagerfunktion
6 Transportkooperation

AB Dauerhafte Kooperation in Teilfunktionen
B Vorübergehende Kooperation
C Kooperation zwischen Handel und Industrie
D Branchenfremde Kooperation
E Kooperation mit 'Unbekannt'[18]

Henzel vermerkt zu dieser Gliederung der Kooperation, eine exakte Unterscheidung der einzelnen Kooperationsformen sei nicht gegeben[19]. Der Versuch einer systematischen Erarbeitung von Kooperationsformen wird nur unter seinem Punkte A bis zur vertikal - rückwärtsorientierten Kooperation vorgenommen. Eine umfassende systematische Gliederung der Formen setzt voraus, daß die Ausprägungen (Merkmale) eines Gliederungskriteriums mit allen Ausprägungen des nächstfolgenden usf. kombiniert und den sich ergebenden Merkmalskombinationen (Formen) entsprechende Kooperationsbeispiele zugeordnet werden.

So fehlt z.B. bei Henzels dauerhafter Kooperation in Gestaltungsfunktionen der systematische Ansatz der Merkmale der Kooperationsrichtung und der Arten der Gestaltungsfunktion. Vielmehr wird eine Reihe von Beispielen zu dieser Kooperationsart angehäuft.

Zudem muß bemängelt werden, daß Henzel bei der exemplarischen Belegung der dauerhaften Kooperation in Teilfunktionen Beispiele anführt, die zur Konzentration zu rechnen sind, so die wechselseitige Aufsichtsratsbesetzung und Kapitalbeteiligung.

---

18 F. Henzel, a.a.O., S. 803
Beispiel: Factoring, Leasing
19 vgl. F. Henzel, a. .O., S. 804

622 Gliederung der Formen nach Grochla[20]

622o Vorbemerkungen

Die theoretisch-analytische Gliederung der Verbandsformen behandelt zwei Aspekte[21]:

1. Analyse der formbildenden Merkmale unter besonderer Berücksichtigung einer betriebswirtschaftlichen Fragestellung und Bildung sogenannter eindimensionaler, partieller Verbandstypen nach im Regelfalle polaren Ausprägungen jeweils eines Merkmals.

2. Kombination der polaren Ausprägungen mehrerer Merkmale zur Kennzeichnung sogenannter mehrschichtiger Typen.

6221 Merkmale partieller Typen

Für die Erfassung der Merkmale des Verbandes wurden die entsprechenden Fragestellungen bereits angegeben.[22] Hieraus ergeben sich insgesamt 18 Gliederungsmöglichkeiten[23] nach den entsprechenden (polaren) Ausprägungsmöglichkeiten.

Es sind dies[24] bezüglich der koordinierten Teilaufgaben:

1 Zweckbeziehung der koordinierten Teilaufgaben
 a exogene Teilaufgaben; Beispiele[25]: Einkaufs-, Fertigungsgemeinschaften, Kartelle
 b endogene Teilaufgaben; Beispiele: Kalkulationskartelle, gemeinsame EDV-Nutzung
2 Phase der koordinierten Teilaufgaben
 a Planungsaufgaben; Beispiele: Normungs- oder Spezialisierungsvereinbarungen
 b Realisationsaufgaben; Beispiele: Forschungsverbände, Molkereigenossenschaften
 c Kontrollaufgaben; Beispiel: Revisionsverbände

---

20 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 1o4 ff derselbe, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 141 ff sowie Gliederungspunkt 4352
21 mit Bezug auf Haller, Typus und Gesetz, a.a.O., S. 16 ff
22 vgl. Gliederungspunkt 4352
23 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 1o7 f
24 derselbe, a.a.O., S. 1o8 - 122 (Nach den arabischen Ziffern die Gliederungsmöglichkeiten, nach der alphabetischen Bezeichnung die Merkmalsausprägungen)
25 Die Beispiele stehen hier für partielle Typen gemäß den jeweiligen Ausprägungen eines Merkmals

3 Rang der koordinierten Aufgaben
 a Entscheidungsaufgaben; Beispiel: Preiskonvention
 b Ausführungsaufgaben; kein Beispiel
4 Objekte und Verrichtungen der koordinierten Aufgaben
 a objektorientierte Kooperation; Beispiel: Kreditgenossenschaften
 b verrichtungsorientierte Zusammenarbeit; Beispiel: Transportgenossenschaften
5 Umfang der koordinierten Teilaufgaben
 a Einzelaufgaben; Beispiele: Exportringe, Rohstoffeinkaufsgenossenschaften
 b Aufgabenkomplexe; Beispiele: Kammern, Wirtschaftsfachverbände

Die weiteren Gliederungsmöglichkeiten sind[26]:

6 Dauer der Aufgabenerfüllung (kurz- und langfristig)
7 Art der Strukturierung (organisiert - improvisiert)
8 Prinzip der Aufgabenausführung (zentral - dezentral)
9 Art der Rechtsform (privatrechtlich - öffentlichrechtlich; mit jeweiliger Differenzierung)
10 Art der Zusammenschlußstufe (direkt - indirekt bzw. zwischenbetrieblich - überbetrieblich)
11 Art der Zusammenschlußrichtung (horizontal - vertikal)
12 Art der staatlichen Umgrenzung (regional - national - international)
13 Freiwilligkeit oder Zwang der Verbindung
14 Umgrenzung der Mitgliedschaft (offen - geschlossen)
15 Art des Auftretens (öffentlich - geheim)
16 Orientierungsbereich (marktorientiert - innerbetrieblich orientiert)
17 Art der Marktverbundenheit (beschaffungsmarktverbunden - absatzmarktverbunden)
18 Art der Marktstellung (monopolistisch - konkurrierend)

Die von Grochla angeführten Gliederungsmöglichkeiten und Merkmalsausprägungen sind zu umfangreich und trotz exemplarischer Belegung wenig brauchbar. Er macht keine Angaben darüber, wo eine sinnvolle Grenze der Gliederungs-

26 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 112 ff

möglichkeiten gesetzt werden soll bzw. welche der von ihm beschriebenen Gliederungsmöglichkeiten als Schwerpunkte herauszugreifen sind.[27]

6222 Merkmalsverknüpfung zur mehrschichtigen Formenbildung[28]

Nach dem Prinzip der mehrschichtigen Formenbildung sind bei Grochla[28] die polaren, partiellen Typen einer Merkmalsebene jeweils nach den Ausprägungen der weiteren Merkmale zu unterscheiden, so daß sich eine mehrschichtige, in die Tiefe gehende Gliederung der Verbandsformen zeigt. Damit ergeben sich bei beispielsweise drei Merkmalen (Gliederungsansätzen) mit jeweils drei Ausprägungen $3^3=27$ Ausprägungskombinationen. Jede dieser Kombinationen wäre dann durch drei Ausprägungen aus drei Merkmalen gekennzeichnet.

Ein formal klares Gliederungsbeispiel[29] durch Zusammenfügen der Gliederungsmöglichkeiten nach der Aufgabenzweckbeziehung, dem Orientierungsbereich und dem Prinzip der Aufgabenausführung wirtschaftlicher Zusammenarbeit kennzeichnet somit u,a.

1 Syndikate (Marktorientierung, Koordination exogener Teilaufgaben, zentrale Ausführung)

2 Preisabsprachen (Marktorientierung, exogene Teilaufgaben, dezentrale Ausführung)

3 Kelтereigenossenschaften (innerbetriebliche Orientierung, exogene Teilaufgaben, zentrale Ausführung)

4 Typenvereinbarungen (innerbetriebliche Orientierung, exogene Teilaufgaben, dezentrale Ausführung)

und in ähnlicher Weise Beispiele für betriebliche Zusammenarbeit in endogenen Teilaufgaben.

---

27 Hierzu ist Grochla widersprüchlich: Einerseits fordert er angesichts beschränkter Aussagefähigkeit polarer Typen eine graduelle Merkmalsabstufung und damit eine Partialtypenvermehrung, hält andererseits aber eine Beschränkung der Typenbildung auf wenige Formen für zweckmäßig.
E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 133

28 derselbe, a.a.O., S. 135 ff
vgl. Gliederungspunkt 222

29 E. Grochla, a.a.O., S. 135 f

Trotz der Klarheit dieser Vorgehensweise sind einige kritische Anmerkungen notwendig.

1. Eine Erarbeitung der Zahl der Gliederungsmerkmale und eventuell der Merkmalsausprägungen führt zu einer potenzierten Steigerung der Zahl der Merkmals- und Ausprägungskombinationen. Wenn Grochla auch auf die Gefahr der Bildung rein theoretischer, in der Realität nicht mehr virifizierbarer Formen[30] bei steigender Merkmalszahl hinweist, so liefert er doch keine Maßstäbe für eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Begrenzung der Zahl der Gliederungsebenen.

2. Hinsichlich der Ausprägungsmöglichkeiten einzelner Gliederungsmerkmale verzichtet Grochla auf eine logische Begründung seiner polaren Ausprägungsalternativen und der Aussagefähigkeit ihres Vermessungsvermögens bezüglich des zwischen ihnen liegenden abgestuften oder fließenden Merkmalsraumes.[31] Es hätte begründet werden müssen, welche Brauchbarkeit für wirtschaftliche Fragestellungen jedes einzelne Merkmal mit seinen Ausprägungen aufweist.

3. Es fehlt bei Grochla selbst für eine beschränkte Anzahl von Gliederungsebenen die Erarbeitung schwerpunktmäßiger Ausprägungen eines Merkmals und schwerpunktmäßiger Merkmals- und Ausprägekombinationen für den Fall, daß die Setzung und Ausprägung eines Merkmals die Ausprägungen nachfolgend angesetzter Merkmale bestimmt.[32]

Diese Anmerkungen lassen es ratsam erscheinen, nach einer Aufzählung möglicher Gliederungsmerkmale der Kooperation und ihrer Ausprägungen deren Zahl durch bestimmte betriebswirtschaftliche Fragestellungen einzuschränken und für jede der sich aus den verringerten Merkmalen und Ausprägungen ergebende Kombination zumindest ein Beispiel zu bringen.

Hinsichtlich der in Anmerkung 2 geforderten Begründung der Eignung polarer Ausprägungen eines Merkmals für die Messung des zwischen ihnen liegenden Merkmalsraumes werden jedoch

---

30 E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 135
31 vgl. C.G. Hempel, Typological Methods ...., a.a.O., S. 191 - 208, wo dies für die Bildung von Extremtypen gefordert wird
32 vgl. H. Haller, a.a.O., S. 20 - 23, S. 57

in der Kooperationsformenbildung Abstriche zu machen sein. Soweit einem Kooperationsmerkmal **polare Ausprägungen** (z.B. zentrale und dezentrale Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches) als Formenmerkmale zugeordnet werden, sind diese lediglich als Setzungen anzusehen. Letztere sollen nicht dazu dienen, Abstufungen eines Kooperationsmerkmales zu messen, sondern vielmehr, bestimmte Einzelformen der Kooperation eindeutig zu bestimmen.[33]

623 Ansatz der Gliederung der Kooperationsformen auf der Grundlage der bisher erarbeiteten Kooperationsmerkmale

623o Vorbemerkungen

Die Kooperationsformengliederung wird in folgenden Stufen vorgenommen werden:

1. Erfassung der in Abschnitt 5 erörterten Kooperationsmerkmale und ihrer Ausprägungen.

2. Formulierung einer betriebswirtschaftlichen Fragestellung zur Umgruppierung und Einengung dieser Merkmale sowie

3. Kombination der Merkmalsausprägungen der in der Zahl reduzierten Kooperationsmerkmale mit einer Kurzinterpretation und möglichst exemplarischen Belegung der einzelnen Kombinationen.

6231 Erfassung der erörterten Kooperationsmerkmale und ihrer Ausprägungen

Im Abschnitt 5 wurde die Kooperation durch folgende Merkmale definiert:[34]

Hinsichtlich der einzelnen Kooperationsmitglieder:

1 Teilaufgabendelegation

11 Aufgabendelegation

Hier wurden ausgegliederte und neue delegierte Aufgaben unter-

---

33 vgl. Gliederungspunkt 222,11

34 vgl. Gliederungspunkte 514, 525

schieden und für beide Arten die Möglichkeiten der gegebenen oder nicht gegebenen Kompensation des Aufgabenausfalls des Mitgliedes durch die Leistungen des Kooperationsbereiches erörtert.

12 Delegation von Aufgabenmitteln
Ausgliederung bestehender Leistungsfaktoren aus bisher eigener Leistungserstellung oder finanzieller Mittel, die erst im Kooperationsbereich in Leistungsfaktoren umgewandelt werden.

13 Teilaufgaben- und Aufgabenmitteldelegation mehrerer Mitglieder
Unterschieden wurden Homogenität oder Inhomogenität der Mitglieder.

2 Beteiligung des Kooperationsmitgliedes
Nach unterschiedlichen kooperativen Zwecksetzungen und graduell eingeschränkter Selbständigkeit der Mitglieder, unterschiedlichen Beteiligungsobjekten der Mitglieder (Planung, Aufwand, Erfüllung, Ergebnis[35] und Überwachung)sowie nach den entsprechenden Vorteilhaftigkeitserwägungen der Mitglieder.[36]

3 Reversibilität der Kooperation
Sie wurde abhängig gemacht von der Bedingung einer möglichen wirtschaftlichen Eigenständigkeit des Mitgliedes nach der Lösung aus der Kooperation und von bestimmten Handlungsalternativen des Mitgliedes zur Erlangung wirtschaftlicher Eigenständigkeit.

Hinsichtlich des Kooperationsbereiches:

4 Aufgabenkoordination durch den Kooperationsbereich
Sie ist bedingt durch eine kooperative Zwecksetzung, einheitlich geleitete Aufgabenerfüllung (durch Planung, Überwachung, zentrale oder dezentrale Organisation der Aufgabenerfüllung).

5 Leistungsverteilung bzw. verteilte Leistungen von/aus der Kooperation
Die Leistungen wurden nach realen und nominalen Wirtschafts-

---

35 vgl. die Ausführungen 11 des Abschnitts 5.51
36 vgl. die Ausführungen in 512

gütern unterschieden.[37]

6 Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches
Sie wurde differenziert nach dem Grad der Selbständigkeit der Mitglieder und des Kooperationsbereiches.

7 Betriebscharakter
Er wurde abhängig gemacht von einer gegebenen Faktorkombination; eine dezentrale kooperative Aufgabenerfüllung spricht gegen das Vorhandensein eines Betriebes. (Vgl. den Fall des Preiskartells, Gliederungspunkt 524)

Untersucht man die Ausprägungen der angeführten sieben Merkmale, so zeigt sich, daß bei der Mehrzahl graduelle oder polare Abstufungsmöglichkeiten bestehen. So ist z.B. die Reversibilität der Kooperation graduell bestimmt durch den Umfang delegierter Teilaufgaben der Mitglieder während der Kooperation und durch Maßnahmen, welche diese nach Austritt aus der Kooperation gegebenenfalls ergreifen können. Weiter ist die Beteiligung des Kooperationsmitgliedes zu differenzieren nach der Art der Selbständigkeit und Zwecksetzung der Mitglieder sowie nach einzelnen Beteiligungsobjekten.

Im Abschnitt 5 erfolgte somit eine Differenzierung der Kooperationsmerkmale und vor allem der verschiedenen Bedingungen ihres Vorhandenseins.

Angesichts der Komplexität und Vielfalt der Merkmalsausprägungen sind zur Einschränkung der Kooperationsmerkmale und ihrer Ausprägungen zwei Wege denkbar:

1. Man kann versuchen, die im Abschnitt 5 vorgenommene Auffächerung und Untergliederung der Kooperationsmerkmale rückgängig zu machen, so daß die Zahl der Merkmale und Merkmalsausprägungen reduziert wird. Das wäre z.B. möglich bei dem Merkmal der Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches (Merkmal 7) und dem der Selbständigkeit der Mitglieder (Unterpunkt des Merkmals 2)[38] oder der verbundenen

---

37 vgl. die Ausprägungen sem. 11 dieses Abschnitts sowie Gliederungspunkt 522

38 Verknüpfung der Gliederungspunkte b1211 und b23: Hieraus ergeben sich die alternativen Formen der selbst ndigen Kooperationsunternehmung oder des kooperativen Hilfsbetriebs

Darstellung des Merkmals der Leistungserstellung des Kooperationsbereiches (Merkmal 5) mit den Zwecken der Aufgabendelegation der Mitglieder (Einzelfälle des Merkmals 1).[39]

Dieser Weg wird hier nicht eingeschlagen.

2. Formulierung einer betriebswirtschaftlichen Fragestellung bezüglich der Kooperation, nach welcher nur einzelne Merkmale und aus diesen nur einzelne Ausprägungen aus den gesamten Merkmalen der Begriffsbestimmung der Kooperation ausgesondert werden.

Die verminderte Anzahl dieser Merkmale und ihrer Ausprägungen wäre dann zum Zwecke einer mehrschichtigen Formenbildung der Kooperation zu kombinieren.

Dieser Weg wird hier beschritten.

6232 Die für die Formenbildung der Kooperation maßgeblichen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen

62321 Fragestellung und Merkmal einer Kennzeichnung des Güterkreislaufs der Kooperation

Angesichts der Vielfalt praktischer Kooperationsformen, ihrer Gliederungsmöglichkeiten und der Versuche einer zweckmäßigen Begriffslegung der Kooperation hätte sich eine betriebswirtschaftliche Systematisierung der Formen kooperativer Zusammenarbeit zunächst an den Leistungsströmen zwischen den Kooperationsmitgliedern und dem Kooperationsbereich zu orientieren, soweit diese kooperationsspezifisch sind. Außerhalb der Betrachtung mögen Güterströme stehen, die auch ohne die Kooperation zwischen den Mitgliedern der Kooperation und der Umwelt stattfinden würden.

Im Gegensatz zur Begriffslegung der Kooperation, die bestimmte Aussagen primär aus dem Interesse an den Entscheidungen der Kooperation und deren Merkmale zu erarbeiten versuchte, geht es hier also um den Werte- und Güterumlauf,

---

39 Verknüpfung der Fälle aus 5111 mit 522

mit dem die Kooperation zu kennzeichnen ist.[40] Eine derartige Fragestellung widerspricht der eingangs vorgenommenen Kennzeichnung des Erkenntnisobjektes der Betriebswirtschaftslehre nicht.[41] Die Fragestellung zur Gewinnung zu kombinierender Merkmale und Merkmalsausprägungen der Kooperation lautet also:

Welcher Art sind die in der Kooperation vorhandenen kooperationsspezifischen Güterbewegungen?

Der Güterkreislauf der Kooperation ist durch zwei Güterströme zu kennzeichnen:

1. Der Fluß von Wirtschaftsgütern vom Kooperationsbereich zum Kooperationsmitglied (Leistungsfluß).
2. Die Güterbewegungen vom Kooperationsmitglied zum Kooperationsbereich zur Erfüllung von Kooperationsaufgaben.

Beide Güterbewegungen können nach der Art der bewegten Wirtschaftsgüter gekennzeichnet werden und zwar nach[42]

Realgütern (materielle Güter = bewegliche und unbewegliche Sachgüter sowie immaterielle Produktionsfaktoren, insbesondere Arbeits- und Dienstleistungen) und

Nominalgüter (Geldmittel).

Gegebenenfalls könnte weiter differenziert werden.

Zweckmäßig ist eine derartige Unterscheidung der Güterbewegungen der Kooperation, weil sie Rückschlüsse auf den Inhalt der Aufgabendelegation, die Zwecksetzung, den Grad der Selbständigkeit der Mitglieder[43], die Reversibilität der Kooperation und auf die Art der Aufgabenstellung und den Grad der Unselbständigkeit des Kooperationsbereiches zuläßt.[44]

Zu fragen wäre, ob mit dieser Gliederung der Güterbewegungen in der Kooperation bereits Aussagen über Kooperationsformen möglich sind.

40/41 vgl. u. Kosiol, Aktionszentrum.., a.a.O., S. 15 f, der beide Fragestellungen als betriebswirtschaftlich relevant bezeichnet

42 derselbe, a.a.O., S. 111 ff

43 vgl. z.B. die Gliederungspunkte 5111, 5121, 51221

44 vgl. die Gliederungspunkte 5211, 522

ad 1.) Sind die erstellten Leistungen des Kooperationsbereiches Realgüter, so ist damit ein Hilfscharakter des Kooperationsbereiches impliziert, da die diese Güter empfangenden Kooperationsmitglieder nicht ein Interesse an ihnen selbst, sondern nur an deren Weiterverarbeitung oder an deren Absatz haben können. Damit ist der Kooperationsbereich intern, d.h. zu den Mitgliedern hin orientiert.
Fließen dagegen vom Kooperationsbereich an das Mitglied Nominalgüter, z.B. im Kooperationsbereich erwirtschaftete Gewinne, so fehlt eine reale Güterverflechtung in der Kooperation. Der Kooperationsbereich ist damit extern orientiert.

Es muß angemerkt werden, daß z.B. die Kreditgewährung (Zuführung finanzieller Mittel) an die Mitglieder einer Kreditgenossenschaft oder der Zugang finanzieller Mittel bei den Kooperationsmitgliedern aus der Tätigkeit einer Inkassogemeinschaft nicht unter die letztgenannte Ausprägung des ersten Merkmals fallen. Hier werden nur finanzielle Mittel an die Mitglieder vermittelt; die Kreditvermittlung einer Kreditgenossenschaft oder der Forderungseinzug einer Inkassogemeinschaft sind als reale Leistungen (Dienstleistungen) anzusehen wie z.B. die Leistungen einer Absatzgenossenschaft.

ad 2.) Die Güter, die von einem Kooperationsmitglied zum Kooperationsbereich zur Erfüllung der Kooperationsaufgaben fließen, können reale Güter oder Nominalgüter sein.

In dieser Untersuchung sind nicht die Güter angesprochen, die im Rahmen der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches von den Mitgliedern zum Kooperationsbereich fließen, um dort gegebenenfalls bearbeitet, gelagert oder abgesetzt zu werden.

Dann kann folgendes geschlossen werden:
a) Stellen die Kooperationsmitglieder dem Kooperationsbereich zur Erfüllung seiner Aufgaben reale Wirtschaftsgüter zur Verfügung, so kann vermutet werden, daß im Kooperationsbereich eine Kombination von Produktionsfaktoren stattfindet. Das setzt voraus, daß in der Zielsetzung des Kooperationsbereiches der Wiederverkauf (Umwandlung in Nominalgüter) der von den Mitgliedern zur Verfügung gestellten Realgüter ausgeschlossen ist.

Ein solcher Tatbestand ist weitgehend in einem landwirtschaftlichen Maschinenring gegeben, wenn alle Mitglieder des Ringes ihre Maschinen und Arbeitskräfte zur gemeinsamen Bestellung ihrer Felder in den Ring einbringen.

b) Sind die delegierten wirtschaftlichen Mittel nominelle Wirtschaftsgüter, so ist eine Faktorkombination im Kooperationsbereich nicht zwingend zu vermuten. Hier können derartige Geldmittel entweder in Produktionsfaktoren des Kooperationsbereiches (Beispiel: Bau und Ausbau der Geschäftsräume einer Kreditgenossenschaft) oder in Drittinvestitionen (Beispiel: Beteiligung einer Finanzierungsgemeinschaft an einem außenstehenden Industrieunternehmen) umgewandelt werden.

Nicht darunter fallen jedoch Zahlungen, die im Fall einer Beschaffungsgenossenschaft von den Mitgliedern für die von der Genossenschaft beschafften Wirtschaftsgüter zu leisten sind, da diese nicht kooperationsspezifisch sind und auch ohne eine kooperative Zusammenarbeit gegeben wären.

Die Unterscheidung der Merkmale (1) und (2) stellt also ab auf die Art der vom Kooperationsbereich erbrachten Leistungen bzw. der in den Kooperationsbereich von den Mitgliedern eingebrachten Mittel, nicht jedoch auf die realen und nominalen Güterbewegungen der wirtschaftlichen Vorgänge, die Objekt der Leistungserstellung des Kooperationsbereiches sind.

Hinter dieser Unterscheidung steht die Zwecksetzung, den Güterkreislauf innerhalb der Kooperation nur insoweit zu kennzeichnen, als er durch die Kooperation zusätzlich herbeigeführt wird.

Kombiniert man die Ausprägungen der beiden güterkreislauforientierten Fragestellungen (1a2a, 1a2b, 1b2a, 1b2b), so läßt sich folgendes vermuten:
Mit zunehmendem Anteil nominaler Wirtschaftsgüter am kooperativen Güterkreislauf wächst der Grad der Unabhängigkeit des Kooperationsbereiches von den Mitgliedern unbesehen sonstiger Kooperationsmerkmale.

Denn:

1. Eine Kooperation mit realem Leistungsfluß und Aufgabenmittelfluß ist mitgliedsorientiert bezüglich beider Güterströme (Beispiel: Landwirtschaftlicher Maschinenring).

2. Ein Kooperationsbereich mit einem Rückfluß seiner realen Leistungen[45] und dem Zufluß nominaler Güter zur Aufgabenerfüllung ist mitgliedsorientiert bezüglich der Leistungen, aber mitgliedsunabhängig in seiner Leistungserstellung (Beispiel: Wirtschaftsfachverband, der nur durch Mitgliedsbeiträge finanziert ist, aber reale Wirtschaftsgüter, z.B. Informationen, als Leistungen verteilt).

3. Eine Kooperation mit 'nominalem'[46] Leistungsfluß und realem Aufgabenmittelzufluß ist extern orientiert und relativ mitgliedsunabhängig in seiner Leistungserstellung, aber mitgliedsabhängig in der Beschaffung der Produktionsfaktoren für ihre Leistungserstellung.

4. Eine Kooperation zur Verteilung nomineller Leistungen und nominellem Mittelzufluß ist in zweifacher Weise selbständig gegenüber den Mitgliedern. Diese finanzieren lediglich die Kooperation und nehmen anteilige Gewinne entgegen. (Beispiele: Genossenschaftsunternehmungen, verselbständigte Spar- und Darlehnskassen, Finanzierungskonsortien).

62322 Kooperationsmerkmale einer mitgliedsbezogenen Betrachtungsweise

Für die vollständige Beschreibung des Güterkreislaufs einer Kooperation ist es weiterhin notwendig zu bestimmen, welcher Art die Empfänger des Leistungsflusses bzw. die Einheiten sind, welche wirtschaftliche Mittel an den Kooperationsbereich delegieren. Hierbei kann nur von der Gesamtheit der Mitglieder ausgegangen werden bzw. dem Verhältnis der Mitglieder zueinander.[47] Die Fragestellung lautet also: Welcher Art sind die Beziehungen zwischen den Kooperations-

---

45 bezogen auf die Art der Wirtschaftsgüter

46 bezogen auf die Art der Wirtschaftsgüter der Güterbewegung

47 diese Fragestellung ist allerdings nicht kooperationsspezifisch, da Fragen der Zusammenschlußrichtung auch für die Kennzeichnung des Verbundes bedeutsam sind, vgl. E. Grochla, Betriebsverbindungen, a.a.O., S. 183 ff, s. 210

mitgliedern[48]? (Frage nach der Zusammenschlußrichtung)

Sie ist insofern zweckmäßig, als sie der weiteren Kennzeichnung des kooperativen Güterkreislaufs dient und weiterhin Aussagen über den Charakter, die Zwecksetzung und die Art der Aufgabenerfüllung der Kooperation möglich macht.[49]

Aus dieser Fragestellung, d.h. dem Merkmal der Zusammenschlußrichtung ergeben sich die Ausprägungen horizontaler, vertikaler oder diagonaler Mitgliedsbeziehung.

Horizontal sind die Verbindungen gleicher Aufgaben und gleicher Mitglieder, vertikal die Verknüpfungen von gleichen oder sich ergänzenden Aufgaben von Kooperationsmitgliedern in vertikalem Leistungszusammenhang, diagonal dagegen jene Betriebsverbindungen, mit welchen bei gleichen oder sich ergänzenden koordinierten Aufgaben unterschiedliche Betriebseinheiten zusammengefügt sind.

62323 Kooperationsmerkmale einer kooperationsbereichsbezogene Betrachtungsweise

Eine Fragestellung zur Kennzeichnung des Kooperationsbereiches ist aus zwei Gründen bedeutsam:

1. Eine Kennzeichnung des Kooperationsbereiches hätte die Frage zu beantworten, ob dieser selbst neben den Betrieben der Kooperationsmitglieder als Betrieb und damit als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre anzusehen ist.[50] Wenn in Abschnitt 5 der Auffassung Grochlas[51] nicht gefolgt wurde[50], der Kooperationsbereich sei in jedem Fall als Betrieb anzusehen, so wurde darauf hingewiesen, daß es darauf ankommt, ob im Kooperationsbereich Faktoren kombiniert werden. Dies wurde bejaht für den Fall zentraler Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches, hingegen verneint bei dezentraler Aufgabenerfüllung. Die Fragestellung

---

48 vgl. Gliederungspunkt 5115
49 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 12o ff
F. Henzel, a.a.O., S. 797 ff
R.v. Lilienstern, Gemeinschaftsarbeit...,a.a.O., S. 3o f
5o vgl. Gliederungspunkt 524 und die zusätzlichen der Betriebseigenschaft gemäß den Ausführungen zu 62321
51 vgl. E. Grochla, a.a.O., S. 49 ff

zur Kennzeichnung des Kooperationsbereiches lautet also: Welche Art der Aufgabenerfüllung besteht im Kooperationsbereich?

Die entsprechenden Ausprägungen sind: zentrale oder dezentrale Aufgabenerfüllung.

2. Die Kennzeichnung des Kooperationsbereiches nach der Art seiner Aufgabenerfüllung gibt zugleich Auskunft über den Güterkreislauf der Kooperation: Bei dezentraler Aufgabenerfüllung durch die Mitglieder ist eine Güterbewegung nur dann gegeben, wenn die einzelnen Mitglieder unterschiedliche Teilaufgaben oder unterschiedliche Anteile aus einer kooperativen Aufgabenerfüllung wahrnehmen.und die Differenzen zwischen ihrem Produktionsanteil und ihrem Bedarf bzw. zwischen den ursprünglich für eine vom Einzelbetrieb wahrzunehmende Aufgabe notwendigen Mitteln und den Aufgabenmitteln für die Kooperationsaufgabe ausgeglichen werden.

Ein Beispiel für diesen Fall ist ein Produktionsring sich spezialisierender Mitglieder, wo eine faktische Güterbewegung zwischen jeweils einem Mitglied und den übrigen Mitgliedern nur insoweit erfolgt, wie diese aufgrund einer gegenseitigen Belieferungspflicht zur Ergänzung ihres Leistungsprogramms Artikel und Produktionsmengen anfordern, auf die sie nicht spezialisiert sind. Der Bedarf des einzelnen Mitglieds an der eigenen spezialisierten Leistungserstellung ist hingegen aus dem Güterkreislauf der Kooperation ausgeschlossen.

Bei zentraler Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches hingegen umfaßt der Güterkreislauf die Gesamtheit der im Kooperationsbereich erstellten und verteilten Leistungen und der für die kooperative Aufgabenerfüllung von den Mitgliedern delegierten Mittel.

Die Kennzeichnung der Art der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches dient somit zwei Zwecken - der Entscheidung darüber, ob dem Kooperationsbereich die Betriebseigenschaft zuzuerkennen ist, und der näheren Bezeichnung des kooperativen Güterkreislaufs.

62324 Zusammenfassung der Fragestellungen und Merkmale zur Formengebung der Kooperation

Die Gliederung der Kooperationsformen erfolgt nach den Fragestellungen zur Kennzeichnung des Güterkreislaufs der Kooperation, der Zusammenschlußrichtung der Mitglieder und des Prinzips der Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches.

Zusätzliche Fragestellungen, etwa im Sinne Grochlas bezüglich der Rechtsform oder der Dauer der Kooperation, sind zwar denkbar, aber nicht immer notwendig, da sie auch zur Kennzeichnung des Verbundes oder der Einzelwirtschaft herangezogen werden könnten, und zudem die Kombinationsmöglichkeiten der Merkmale und Ausprägungen zunehmend unübersichtlich machen würden.

Zweckmäßig sind die Fragestellungen in dem Sinne, daß sie sowohl auf eine wenn auch äußerst grobe Kennzeichnung der Aktionseinheiten der Kooperation als auch vor allem auf die Charakterisierung des kooperativen Güter- und Wertekreislaufs zielen. Demgemäß ergeben sich zur Formengliederung der Kooperation folgende Merkmale und Ausprägungen:

1. Merkmal: Art der kooperativen Leistungen
   Ausprägungen: a Realgüter (Sachgüter, Dienstleistungen)[52.]
   b Nominalgüter (Geldmittel)

2. Merkmal: Art der übertragenen Mittel für Kooperationsaufgaben
   Ausprägungen: a Realgüter (Sachgüter, Dienstleistungen als Produktionsfaktoren der Kooperation)
   b Nominalgüter (Geldmittel)

3. Merkmal: Art der Mitgliederbeziehung
   Ausprägungen: a horizontal
   b vertikal
   c diagonal

4. Merkmal: Prinzip der kooperativen Aufgabenerfüllung
   Ausprägungen: a zentral
   b dezentral

Daraus ergibt sich als Summe der Kombinationsmöglichkeiten die Zahl von $2^3 \times 3^1 = 24$ Kombinationen.

6233 Kombination der Merkmalsausprägungen zur Gewinnung von Kooperationsformen (formaler Ansatz)

Hinsichtlich der Gliederungsmöglichkeiten der Kooperationsformen nach einer Merkmalsebene sei auf Grochla[52] und Abschnitt 5 [53] verwiesen.

Bei den mehrschichtigen, d.h. auf den Ausprägungen mehrerer Merkmalsebenen beruhenden Kooperationsformen sind sukzessiv die Ausprägungen eines Merkmals mit denen aller nachfolgend angesetzten Merkmale zu verbinden; gemäß dem vorgegebenen Merkmalskatalog hat demnach jede Kooperationsform 4 Ausprägungen von 4 Merkmalen. Für die formale Kennzeichnung der 24 Kooperationsformen kann gesetzt werden (gem. der numerisch-alphabetischen Bezeichnung der Merkmale):

$K_h = 1_i 2_j 3_k 4_l$, wobei i,j,und l zwei und k drei Ausprägungen umfassen. Der Index h läuft von 1 bis 24.

In dieser Reihenfolge sollen folgend die mehrschichtigen Kooperationsformen behandelt werden.
Sie wären hinsichtlich ihres Inhalts und möglichst exemplarisch zu charakterisieren.

6234 Mehrschichtige Einzelformen der Kooperation

1. Die erste Einzelform betrifft eine Kooperation, in der der Kooperationsbereich in zentraler Aufgabenerfüllung für gleiche Mitglieder reale Leistungen (Sachgüter/Dienstleistungen) erstellt und verteilt, wobei die Mitglieder reale Aufgabenmittel in den Kooperationsbereich einbringen.

---

52 vgl. E. Grochla, Betriebsverband.., a.a.O., S. 108 ff soweit dort die in 62324 angeführten Merkmale angesprochen sind

53 vgl. Gliederungspunkte 5111 (Fälle 1. und 2.), 5121, 522, 5114, 5115, 52121

Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation von Betrieben einer Branche in einem gemeinschaftlichen Produktionsbetrieb, in welchen die Betriebe der Mitglieder Produktionskapazitäten und eventuell Arbeitskräfte einbringen und aus welchem sie reale Leistungen zur eigenen Weiterverarbeitung oder eigenem Absatz beziehen. Als praktische Kooperationsfälle sind landwirtschaftliche Maschinenringe oder Forschungsinstitute der deutschen Stahlindustrie oder der Nahrungsmittelindustrie zu nennen.[54]

2. Die zweite Kooperationsform unterscheidet sich von der ersten durch eine dezentrale Aufgabenerfüllung und damit durch das Fehlen eines Kooperationsbetriebes.

Als praktische Kooperationsform mag ein Typen- und Spezialisierungsabkommen von Betrieben einer Branche mit gegenseitiger Belieferungspflicht der deutschen Werkzeugmaschinenindustrie angeführt sein.[55]

3. Im dritten Falle kooperieren Betriebe in vertikalem Leistungszusammenhang durch zentrale Aufgabenerfüllung. Die Mitglieder bringen reale Wirtschaftsgüter ein und beziehen Realgüter zur Eigenverwendung.

Als Beispiel sei ein gemeinschaftlicher Verpackungsbetrieb zwischen Industrieunternehmen und ihren Abnehmern des Handels angeführt.

4. Statt der zentralen Aufgabenerfüllung ist im vierten Fall kein gemeinschaftlicher Betrieb gegeben. Vielmehr werden die Kooperationsaufgaben dezentral durch die Mitglieder ausgeführt. Im übrigen gleicht diese Kooperationsform der Form (3).

Beispiele sind die Abstimmung der Qualitäts- und Größennormen zwischen Industrie und Handel oder die Angleichung von Artikelnummern zwischen Produzenten und Abnehmern der deutschen Maschenstrumpfbranche.

5. Partner unterschiedlicher, sich ergänzender Aufgabenstellungen betreiben einen Gemeinschaftsbetrieb (zentrale

---

54 vgl. K.F. Harbs, Landwirtschaftliche Kooperation...,a.a.O., S. 27 ff

55 vgl. H.U. Strauss, ...Werkzeugmaschinenbau, a.a.O., S. 67ff

Ausführung der Kooperationsaufgaben), in den sie reale Wirtschaftsgüter einbringen und aus welchem ihnen reale Leistungen zur Eigenverwendung in ihrer Produktion oder in ihrem Absatz zufließen.

Der Gesamtverband der Deutschen Industrie kann als Beispiel für diese Kooperationsform gelten, soweit die Aufgaben einzelner Verbandsstellen durch Vertreter der angeschlossenen Industrieunternehmen durchgeführt werden und die Leistungen dieser Stellen (z.B. statistische Informationen) der Leistungserstellung der Mitglieder dienen.

6. Die sechste Kooperationsform unterscheidet sich von der vorangegangenen durch die dezentrale Aufgabenerfüllung.

Ein praktischer Kooperationsfall ist die Erhebung von Beschäftigungsstatistiken verschiedener Unternehmen eines Wirtschaftsbezirkes zur Information der beteiligten Unternehmen über die allgemeine regionale Beschäftigungslage.

7. Betriebe gleicher Art beziehen vom Kooperationsbetrieb Sach- und Dienstleistungen zur Eigenverwendung. Die Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches ist zentral; zu ihr tragen die Mitglieder jedoch lediglich durch finanzielle Zuweisungen, z.B. Mitgliedsbeiträge bei.

Beispiele für diese Kooperationsform sind von Unternehmen eines Wirtschaftszweiges gemeinsam finanzierte Forschungsinstitute.

8. Die achte Kooperationsform unterscheidet sich von der vorhergenannten durch dezentrale Ausführung kooperativer Aufgaben.

Es ist problematisch, für diese Form ein praktisches Beispiel zu finden. Sie stellt offenbar eine begriffliche Leerstelle dar. Denn es ist nicht ersichtlich, wieso die Mitglieder dem Kooperationsbereich finanzielle Mittel zur Umwandlung in Leistungsfaktoren im Kooperationsbereich zuführen sollten, wenn sie selbst an der Aufgabenerfüllung mit ihren eigenen Leistungsfaktoren beteiligt sind.

Dezentrale Aufgabenerfüllung und die Zuführung nur finanzieller Mittel der Mitglieder an den Kooperationsbereich

sind offenbar unvereinbar.

9. Bei der neunten Kooperationsform führen Mitglieder vertikaler Leistungsbeziehungen einem Kooperationsbereich finanzielle Mittel zu. Alle oder zumindest ein Mitglied empfangen Realgüter aus der Kooperation - die kooperative Aufgabenerfüllung ist zentral.

Vergleiche das Beispiel zu Kooperationsform (3), jedoch ohne daß die beteiligten Kooperationspartner reale Wirtschaftsgüter einbringen.

1o. Die zehnte Kooperationsform unterscheidet sich von der vorangegangenen durch dezentrale Gestaltung der kooperativen Aufgabenerfüllung.

Ein Beispiel ist wie bei Kooperationsform (8) nicht denkbar.

11. In der Aufgabenstellung unterschiedliche Kooperationsmitglieder empfangen reale Wirtschaftsgüter aus einer Kooperation, die sie finanziell unterstützen und welche eine zentrale Aufgabenerfüllung aufweist.

Hierunter mögen die Fälle gemeinschaftlicher Datenverarbeitungsunternehmen zur Unterstützung der Aufgaben der beteiligten Betriebe[56] oder das Gemeinschaftssägewerk in Wiesmoor/Ostfriesland, welches von einer Mehrheit unterschiedlicher Unternehmen genutzt wird, fallen.

12. Diese Kooperationsform entspricht der Kooperationsform (11), weist aber eine dezentrale Aufgabenerfüllung auf.

Auch hier ist kein praktischer Fall denkbar.

13. Die Kooperation ist durch die Zusammenarbeit gleicher Mitglieder gekennzeichnet, die reale Wirtschaftsgüter in den Kooperationsbereich einbringen. Die kooperative Aufgabenerfüllung ist zentral (dezentralisiert); die Mitglieder empfangen aus der finanziellen Leistungsbeziehung, insbesonders anteilige Gewinne.

Als Beispiel sei die Gründung eines gemeinschaftlichen Wald- und Sägewerkes durch die Borsig-Gruppe, Berlin und

---

56 vgl. IK vom 11.6.1968, S. 13

die August-Thyssen-Hütte genannt.

14. Die 14. Kooperationsform unterscheidet sich von der oben genannten durch dezentrale kooperative Aufgabenerfüllung.

Als Beispiele können angeführt werden:
a Das Preiskartell
Hier bestehen die finanziellen Leistungen der Kooperation an die Mitglieder in den zusätzlichen Gewinnen der Beteiligten aufgrund gemeinsamer monopolistischer Preisstellung im Vergleich zu einer polypolitischen oder atomistischen Preispolitik der Partner.
Die Zuführung realer Mittel in den Kooperationsbereich 'Kartell' ist in der Bindung der beteiligten Einzelbetriebe an den gemeinsam festgesetzten Preis zu sehen. Dezentral ist die kooperative Aufgabenerfüllung des Kartells deshalb, weil jedes Mitglied seine Anpassungsprozesse an das gemeinsame preisliche Datum autonom gestaltet.

b Das Konsortium
Es weist im Gegensatz zum Kartell keine spezifisch monopolistische Zwecksetzung auf. Hier sind die finanziellen Leistungen des Kooperationsbereiches die den Mitgliedern im Vergleich zu eigener Leistungserstellung zufließenden zusätzlichen Gewinne; von den Mitgliedern an den Kooperationsbereich zugeführte reale Mittel sind in der dezentralen Unterstellung der Kapazitäten der Mitglieder unter die Kooperationsaufgabe und in den Kooperationsbereich zu sehen.

Als Beispiele lassen sich Baukonsortien anführen und die Gründung des Raumfahrtkonsortiums 'EUROCAN'.[58]

15. Kooperationsmitglieder, die in einer vertikalen Leistungsbeziehung stehen, empfangen finanzielle Leistungen aus einer Kooperation, die durch zentrale Aufgabenerfüllung und durch Versorgung des Kooperationsbereiches mit realen Wirtschaftsgütern der Kooperationsmitglieder gekennzeichnet ist.

---

57 vgl. IK vom 9.7.1968, S. 15
58 vgl. IK vom 30.5.1968, S. 15

16. In der 16. Form wirtschaftlicher Zusammenarbeit liegt im Gegensatz zu der vorher genannten eine dezentrale Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches vor. Im übrigen sind die Merkmale der Form (15) gegeben.

Als praktischer Kooperationsfall kann vielleicht die (vertikale) Preisbindung zweiter Hand angeführt werden. Als finanzielle Zuweisungen der Kooperation an die Mitglieder können die Mehrerlöse gegenüber eine unter Umständen sonst geringeren Preisstellung angesehen werden.

17. In ihrer Aufgabenstellung unterschiedliche Kooperationspartner empfangen finanzielle Leistungen aus einer Kooperation, in welche sie reale Wirtschaftsgüter zur kooperativen Aufgabenerfüllung einbringen. Diese ist zentral gestaltet.

Ein praktischer Kooperationsfall ist die Zusammenarbeit der Lufthansa AG mit Gaststättenunternehmen in der Unterhaltung gemeinsamer Hotels.[59]

18. Diese Kooperationsform unterscheidet sich von der vorher genannten durch die dezentrale Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches.

Als Beispiele können angeführt werden die Zusammenarbeit von küchenmöbelproduzierenden Unternehmen und Elektrogeräteunternehmen zu einem dezentralen Absatz der Partner einer 'Systemküche' oder die Gründung der ARGEF-Arbeitsgemeinschaft Gefäßförderung im Bergbau gemeinsam durch Elektro- und Bauunternehmen.[60]

19. In der gesamtbetrieblichen Aufgabenstellung ziehen gleiche Partner finanzielle Leistungen aus einer gemeinsam finanzierten Kooperation mit zentraler Gestaltung der kooperativen Aufgabenerfüllung.

Beispiele sind Genossenschaftsunternehmen, welche sich in ihrer Aufgabenerfüllung von den unmittelbaren Bedürfnissen der Leistungserstellung ihrer Mitglieder gelöst haben und lediglich deren Gewinnerzielung dienen.

---

59 vgl. IK vom 22.7.1968, S. 7
60 vgl. IK vom 1.6.1968, S. 16

2o. Vor der vorangegangenen Kooperationsform unterscheidet sich dieser Typ lediglich durch die dezentrale Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches.

Beispiele sind Emissionskonsortien von Banken. Hier besteht der finanzielle Leistungsanteil der beteiligten Banken in den Gewinnen aus dem Effektenabsatz, die Zuführung finanzieller Mittel in den Kooperationsbereich in den Kosten vorübergehend gebundener finanzieller Mittel im Falle des ime-lags zwischen der Übernahme und dem Absatz vereinbarter Quoten.
Dezentral ist die kooperative Aufgabenerfüllung durch den selbständigen Absatz der von den beteiligten Banken übernommenen Quoten.

21. Kooperationsmitglieder in leitungsmäßig vertikaler Beziehung finanzieren gemeinsam eine Kooperation mit zentraler Aufgabenerfüllung des Kooperationsbereiches, von dem sie anteilig finanzielle Leistungen (Überschüsse) beziehen.

Mangels empirischen Materials kann kein Beispiel angeführt werden.

22. Diese Kooperationsform unterscheidet sich von der vorhergenannten durch die dezentrale Aufgabenerfüllung.

Auch hier ist dem Verfasser kein Beispiel bekannt.

23. und 24. Diese Kooperationsfälle unterscheiden sich von den beiden vorhergenannten durch die kooperative Zusammenarbeit von in der gesamtbetrieblichen Aufgabenstellung unterschiedlichen Kooperationspartnern.

Auch hier fehlen Beispiele.

6235 Aussagefähigkeit des Ansatzes zur Formengliederung der Kooperation

Der vorgelegte Gliederungsansatz verlangt folgende Anmerkungen:

1. Die Realitätsnähe der erarbeiteten Formen ist dadurch in Frage gestellt, daß sowohl hinsichtlich der Arten der Kooperationsleistungen als auch der von den Mitgliedern in den Kooperationsbereich eingebrachten Wirtschaftsgüter

in der Realität keine nur polaren Unterscheidungen angenommen werden können.

So vermischen sich z.B. im Falle einer genossenschaftlichen Kooperation die Arten der Leistungen des Kooperationsbereiches dadurch, daß (Fall einer Absatzgenossenschaft) den Genossen sowohl bestimmte Dienstleistungen (reale Wirtschaftsgüter) als auch finanzielle Wirtschaftsgüter (aus der genossenschaftlichen Rückvergütung) aus dem Kooperationsbereich zugeführt werden.

Eine ähnliche Vermischung kann hinsichtlich der von den Mitgliedern dem Kooperationsbereich zugeführten (Arten der) Aufgabenmittel in der Realität vermutet werden. So sind z.B. in einem Gemeinschaftsbetrieb von Unternehmen im Regelfalle sowohl langfristige finanzielle Mittel zur Kapitalausstattung des Kooperationsbereiches als auch reale Wirtschaftsgüter zur Schaffung einer Produktionskapazität des Kooperationsbereiches bereitgestellt.

c. Selbst bei der beschränkten Anzahl von Gliederungsebenen zeigte sich, daß eine exemplarische Belegung einzelner Kooperationsformen nicht immer möglich war. Der Grund liegt sicherlich in dem Mangel an empirischem Material und (vgl. d. Kooperationsform) an einer gewissen Widersprüchlichkeit bestimmter zusammengefügter Merkmalsausprägungen.[61] Diese Widersprüchlichkeit wird nur durch die Einführung zusätzlicher Annahmen zu lösen sein.

f. Die Ausprägungsmöglichkeiten der kooperativen Leistungen[62] und der von den Mitgliedern dem Kooperationsbereich zugeführten Wirtschaftsgüter bedürfen einer tieferen Differenzierung. Insbesonders ist aus der Art der Kooperationsleistungen und der Aufgabenmittel des Kooperationsbereiches nicht unmittelbar dessen Zwecksetzung und Orientierung zu erkennen. Zwar ist im Regelfalle zu vermuten, daß bei finanziellen Leistungen des Kooperationsbereiches an die Mitglieder neben einer leistungserstellenden Zwecksetzung eine Orientierung auf einen eigenen Absatzmarkt gegeben ist.

---

61 vgl. Kooperationsformen (8) und (10)
62 vgl. Gliederungspunkt 61

Jedoch kann eine derartige Orientierungsrichtung sowohl die Verwertung eigener , aus dem Kooperationsbereich stammender Leistungen als auch fremder, d.h. von den Mitgliedern stammender Wirtschaftsgüter zum Ziele haben.[63]

So ist die vorgenommene Gliederung der Kooperationsformen vornehmlich der Versuch, Kooperationsformen systematisch nach für betriebswirtschaftliche Fragestellungen relevanten Merkmalen zu erarbeiten, ohne vor einer weiteren Merkmalsdifferenzierung für die mit polaren Ausprägungen versehenen Formen schon eine empirische Bestätigung suchen zu müssen.

---

63 vgl. Gliederungspunkt 62321

7 Zusammenfassung

71 Der Gang der Untersuchung

Die Untersuchung wies folgenden Gedankengang auf:
Nach einer Kennzeichnung der gedanklichen Instrumente der Untersuchung der Kooperation - des Begriffes und des Typus - im zweiten Abschnitt wurden zunächst die Grenzen der Kooperation und ihrer Formen abgesteckt (Abschnitt 3).

Hierfür wurde angenommen, daß sich die wirtschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen als Kooperation in dem betrieblichen Bereich zwischen der alleinstehenden Einzelwirtschaft und dem Betriebsverbund als totale Zusammenfassung mehrerer Einzelwirtschaften (Konzentration) bewegt. Diese Grenzen wurden als die Fälle wirtschaftlicher Betätigung [illegible], bei welchen eine Kooperation von Betrieben [illegible] ist. Sie wurden entsprechend als isolierte Einzelwirtschaft bzw. als Verbund von Einzelwirtschaften definiert.

Dieser negativen Kennzeichnung[1] des Begriffsfeldes betrieblicher Kooperation folgte eine Erörterung verschiedener für die Kennzeichnung der Kooperation unter Umständen brauchbarer Begriffs- und Formenansätze (Abschnitt 4). Die hieraus brauchbaren Merkmale wurden in die Begriffsbildung der Kooperation (Abschnitt 5) eingearbeitet.

Diese war ausgerichtet auf die Kennzeichnung der an einer Kooperation beteiligten Wirtschaftseinheiten durch die Merkmale der Teilaufgabendelegation, Beteiligung und Reversibilität und auf eine Beschreibung des Kooperationsbereiches durch die Kennzeichen der Aufgabenkoordination, Leistungserstellung und Unselbständigkeit, wobei seine Betriebseigenschaft von dem Vorhandensein einer Faktor-

---

1 [illegible] negative Kennzeichnung der Kooperationsübergänge zur [illegible] und zur Konzentration hätte erst dann vorgenommen werden können, wenn zuerst ein Begriff der Kooperation vorgegeben worden wäre.

kombination abhängig gemacht wurde. Hier wurde auch die Einordnung der Kooperation unter die Wirtschaftskonzentration vorgenommen bzw. wurden die Unterschiede zu dieser herausgestellt (Abschnitt 53). Die Formenbildung der Kooperation (Abschnitt 6) ging von einer Beschränkung der in Abschnitt 5 genannten Begriffsmerkmale der Kooperation aus und reduzierte diese nach einer Erörterung möglicher Formengliederungsansätze durch eingrenzende, die Merkmalszahl der Kooperation beschränkende betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Die sich aus einzelnen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ergebenden Merkmale wurden nach polaren Ausprägungen differenziert; diese zum Zwecke einer mehrschichtigen Formenbildung der Kooperation systematisch verknüpft. Hieraus ergab sich eine nur beschränkt aussagefähige Gliederung von Kooperationsformen, was auf Mängel an empirischen Material und auf den Formalcharakter der Vorgehensweise zurückzuführen war.

72 Das Untersuchungsergebnis

721 Der Begriff der Kooperation

Die Kooperation ist eine Verbindung mehrerer Einzelwirtschaften (Betriebe). Diese sind gekennzeichnet durch folgende spezifische, zu einer solchen Verbindung führende Merkmale:

a Abgabe von Teilaufgaben der Einzelwirtschaft an die einzelwirtschaftliche Verbindung,

b Beteiligung der Einzelwirtschaft an der Betriebsverbindung,

c Austrittsmöglichkeit der Einzelwirtschaft aus der Verbindung.

Aus diesen Merkmalen ergibt sich für das Mitglied der Kooperation der Erhalt seiner Selbständigkeit.

Die Verbindung der Einzelwirtschaften ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

a Koordination der von den Mitgliedern delegierten Teilaufgaben,

b Lösung dieser koordinierten Teilaufgaben durch einen Prozeß der Leistungserstellung,

c Unselbständigkeit der Verbindung gegenüber den Mitgliedern.

Eine Betriebseigenschaft der Verbindung ist nicht zwingend.

722 Abgrenzung zur Konzentration

Die durch spezifische Merkmale der Kooperationsmitglieder und des Kooperationsbereiches gekennzeichnete Wirtschaftsverbindung unterscheidet sich von der Konzentration von Wirtschaftseinheiten im wesentlichen durch den Erhalt der Selbständigkeit der Mitglieder. Diese ist bei der Konzentration nicht gegeben, weil die Konzentrationsmitglieder die Gesamtheit oder den maßgeblichen Teil ihrer betrieblichen Aufgaben in die Wirtschaftsverbindung einbringen und damit unselbständig sind. Eine wie immer geartete Mitbeteiligung der Mitgliedsbetriebe an der Konzentration ist hierbei unerheblich.

Die übrigen Kennzeichen der Kooperation sind zwar für den Kooperationsbegriff selbst notwendig, sie können jedoch auch bei dem Begriff der Konzentration (oder anderer Wirtschaftsformen) angesetzt werden.

723 Kooperationsformen

Die Bildung von Kooperationsformen ist unter folgenden Kriterien möglich:

a Art der kooperativen Leistungen für das Mitglied,

b Art der von den Mitgliedern zur Kooperationsleistung bereitgestellten Mittel,

c Verhältnis der Mitglieder zueinander,

d Prinzip der kooperativen Aufgabenerfüllung.

Diese sich aus den Begriffsmerkmalen der Kooperation unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen ergebenden Kriterien lassen mehrere Ausprägungen zu. Es wurden vorwiegend polare Ausprägungen angesetzt und diese mehrschichtig, d.h. unter Berücksichtigung der Ausprägungen

aller Merkmalsebenen zu Formen der Kooperation verknüpft.

Die mangelnde exemplarische Belegbarkeit aller Kooperationsformen zeigt, daß der Begriff der Kooperation und die Systematisierung der Kooperationsformen sowohl für weiterführende Modelle der Kooperation als auch für eine Klassifikation empirischer Kooperationsformen ergänzungsbedürftig sind.

Die Arbeit kann daher nur Ausgangspunkt sein für weitere Untersuchungen der Kooperation.

Abkürzungsverzeichnis

AER	American Economic Revue
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BU	Betriebswirtschaftliche Umschau
DB	Der Betrieb
DGfB	Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWSw	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
IK	Industriekurier
V.f.Soc.Pol.	(Schriften des) Verein für Socialpolitik
Time	Time Atlantic Edition, Hrsg. Time-Life International (Nederland) N.V., Amsterdam
Wpg	Die Wirtschaftsprüfung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

Literaturverzeichnis

Albert, Hans, (Hrsg.): Theorie und Realität - Ausgewählte Aufsätze der Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Tübingen 1964, (zit. Theorie und Realität)

Alewell, Karl, (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Strukturfragen - Festschrift für Reinhold Henzler, Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften, Wiesbaden 1967, (zit. Bw.-Struktur)

Arndt, Helmut: Mikroökonomische Theorie, Bd. I, Tübingen 1966

Arndt, Helmut: Ollenburg, Günter: Begriff und Arten der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/I: Die Konzentration in der Wirtschaft, Bd. I, Stand der Kooperation, Berlin 196o

Ballerstedt, Klaus: Vertragsfreiheit und Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/II, S. 852 ff

Banse, Karl: Gümbel, Rudi: Konzentration im Warenhandel, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/I, Berlin 196o

Benisch, Werner: Kooperationsfibel mit Erläuterungen und Vertragsbeispielen, Bergisch-Gladbach 1964

Beste, Theodor: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig 1933

Bibliographie: Zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, BU Dezember 1967, S. 466

Bibliographie: Konzentration und Konzentrationspolitik 1960 - 66, Schriftenreihe des Instituts für Konzentrationsforschung an der FU Berlin, Bd. I, Hrsg. H. Arndt, H. Münzner, Berlin 1967, (zit. Bibliographie K 67)

Blair, John M.: On the Causes of Concentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 20/II, Berlin 1960

Blair, John M.: Technology and Size, in: AER, P.P. Vol. 38 (1948)

Brandt, Karl: Konzentration und wirtschaftliche Entwicklung, in: V.f.Soc.Pol., NF 20/III, S. 1471 - 1521

Der Neue Brockhaus: 3. Auflage, Wiesbaden 1960, Bd. III

Bundeskartellamt: Zur strukturellen Veränderung der Märkte, Auszug aus der Bundesdrucksache V/5300, in: BU, September 1966, S. 308 ff

Bundeswirtschaftsministerium: "Kooperationsfibel", Bonn 1963, ("Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen")

Bussmann, Ludwig: Der Einfluß der Konzentration auf Preise und Gewinne, Köln 1965

Casten, Edgar: Die Typologie der Betriebe, Stuttgart 1963, (Poschel P 22), (zit. Typologie)

Chmielewicz, Klaus: Die Formalstruktur der Entscheidung, ZfB 4/1970, S. 239 - 268

Clasen, Bernward: Rationalisierungsvorteile und Wettbewerbsbeschränkungen durch Kooperationsformen im Verkehr, Diss. Münster 1970

Commerzbank AG: Wer gehört zu wem? - Mutter- und Tochtergesellschaften von A - Z, 8. Aufl., 1969

Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Kooperation und Konzentration der Unternehmen im Wettbewerb, Berlin 1964, (zit. DGfB 1964)

Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Steigende Kosten - Sinkende Zuwachsraten - Verschärfter Wettbewerb, Berlin 1963

Dhen, Karl: Produktivitätssteigerung durch Normung und technische Organisation, Mainz 1965

Diederichs, Erich: Hauptprobleme der modernen Kooperation im Handel, in: DGfB 1964, S. 126 - 145

Disch , Wolfgang K.A.: Absatzwirtschaftliche Kooperation - Chancen des Großhandels, in: Wirtschaftsdienst, Hrsg. HWWA, 45. Jahrg., 1965, S. 266 - 272

Draheim, Georg: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen 1967

Draheim, Georg: Die Genossenschaften als Unternehmungstyp, Göttingen 1955

Dudkin, L.M.: Kossenko, T.A.: Jussupow, M.Ch.: Standortverteilung, Spezialisierung und Kooperation in der industriellen Produktion, in: Mathematische Methoden in der sowjetischen Wirtschaft, München/Wien 1966, S. 199 ff

Dülfer, E.: Zur Frage des Unternehmungscharakters der Genossenschaft, Zeitschrift für Genossenschaftswesen, 1956, S. 265 ff

Eckstein, Wolfram: Betriebswirtschaftliche Kriterien zur Beurteilung von Rationalisierungskartellen, Köln/Berlin/Bonn/München 1966

Engelbrecht, Klaus: Die Kooperation von Klein- und Mittelbetrieben mit Großbetrieben, in: DB, Heft 45, S. 1737 ff

Engelhardt, Werner: Zum wirtschaftlichen Standpunkt und morphologischen Ansatz in der Betriebswirtschafts- und Genossenschaftslehre, in: Bw.-Struktur, Wiesbaden 1967, S. 29 - 46

Eucken, Walter: Technik, Konzentration und Ordnung der Wirtschaft, in: ORDO, Bd. III, 1950, (Hrsg. Eucken/Böhm), S. 3 - 17

Genossenschaften und Genossenschaftsforschung: Festschrift für Georg Draheim, Göttingen 1968, (zit. Festschrift Draheim), mit Beiträgen von: A. Gutersohn, H. Westermann, G. Kliemt, H. Paulick, G. Schachtschabel, U. Leffson

Fikentscher, Wolfgang: Die Interessengemeinschaft - Eine gesellschafts- und kartellrechtliche Untersuchung, Köln 1966

Flume, Werner; Ungelöste steuerrechtliche Probleme der Unternehmenskonzentration, ZfbF 1968, S. 90 ff

von Freytag gen. Löringhoff, B.: Logik. Ihr System und ihr Verhältnis zur Logistik, 2. Aufl., Stuttgart 1957

Friedländer, H.: Das Kartellaufsichtsgesetz, Berlin 1924

Fürst, Gerhard: Konzentration der Betriebe und Unternehmen, in: V.f.Soc.Pol., NF 20/I, S. 71 - 177

Fürst, Reinmar: Rationalisierung durch Kooperation, in: BFuP 1965, (17), S. 215 - 236

Geertmann, J.A.: Internationale Kooperation und Konzentration der Unternehmungen in der Form freiwilliger Handelsketten, in: DGfB 1964, S. 146 - 151

Göppel, H.: Die Kosteneinflußgrößen Beschäftigungsgrad und Betriebsgröße, Diss. Köln 1963

Göppel, H.: Die kostentheoretische Aussage der Begriffe Betriebsgröße und Beschäftigungsgrad, in: ZfB 1966, S. 434 - 446

Grochla, Erwin: Betriebsverbindungen, Berlin 1969

Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandbetrieb - Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1959, (zit. Grochla, Betriebsverband)

Gunzert, Rudolf: Was ist Konzentration? in: Wirtschaftssoziologische Studien, I, Frankfurt 1960

Gutenberg, Erich: Die Stellung der Unternehmensmorphologie in der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Morphologie der einzelwirtschaftlichen Gebilde, Hrsg. G. Weisser, S. 21 - 37, (vgl. Weisser)

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 8./9. Aufl., Berlin/Göttingen/Köln 1963, (zit. Gutenberg I)

Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, (zit. Einführung...)

Haller, Heinz: Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, Stuttgart/Köln 1956

Harbs, Klaus F.: Kooperation in der Phase der agrarischen Überproduktion, Hiltrup 1969

Arbeitskreis Hardach (F. Wilhelm) der Schmalenbachgesellschaft: Gemeinschaftsunternehmen, in: ZfbF 1969, S. 1 - 25

Hardach, F. Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände, Diss. Köln, o.J.

Haussmann, Fritz: Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende. Grundlagen und Aufgaben einer künftigen Trust- und Kartellgestaltung, 1940

Hax, Karl: Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 22/1961, S. 61 - 98

Hax, Karl: Optimale Unternehmensgrößen in einer sich wandelnden Wirtschaft, ZfbF 1960, S. 418 - 437

Hax, Karl: Unternehmenswachstum und Unternehmenskonzentration, ZfbF 1961

Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

Heinen, Edmund: Konzentration und Kosten, in: V.f.Soc. Pol., NF 2o/III, 1960, S. [illegible] - 1699

Heintzeler, Wolfgang: Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte der Konzentration in internationaler Sicht, ZfbF 1968, S. 77 - 84

Hempel, Carl G.: Typological Methods in the Social Sciences, in: Theorie und Realität, S. 19o - 2o8

Hennig, Karl W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1965

Henzel, Fritz: Kooperation von Produktionsbetrieben, ZfB 11/1968

Henzler, Reinhold: Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957

Henzler, Reinhold: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesen, Wiesbaden 1962

Henzler, Reinhold: Über die Kooperation von Exportindustrie und Exporthandel, ZfB 1965, S. 67 f

Henzler, Reinhold: Konzentrationsprobleme in der Unternehmenssphäre, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/III, S. 1546 - 1558

Herrmann, Walther: Konzentration und Dekonzentration heute, ZfbF 1968

Herrmann, Walther: Arbeitgeberverbände, in: HWSW 1956, 5. Aufl.

Hildebrand, Karl: Genossenschaften, HWB I, 1938, Sp. 1993

Hintner, Otto: Betriebszusammenschlüsse, in: HWB 1956, Sp. 1o27 ff

Hölscher, Reinhold: Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften, Diss. Münster 1965

Huffschmid, Jörg: Die Politik des Kapitals - Konzentration und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik, 3. Aufl., Frankfurt 1970

Jäger, Wilhelm: Das Organisationsproblem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik, Karlsruhe 1965

Kastl, Ludwig: Kartelle in der Wirklichkeit (Festschrift M. Metzner), Köln/Berlin/Bonn 1963

Kellerer, Hans: Zur statistischen Messung der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 20/1

von Kempski, Jürgen: Zur Logik der Ordnungsbegriffe, besonders in den Sozialwissenschaften, in: Theorie und Realität, S. 209 - 233

Kewitz, Paul: Erfahrungen mit gemeinschaftlichen Lochkartenanlagen, in: DGfB 1964, S. 169 - 178

Kilger, Wolfgang: Industrie und Konzentration, in: V.f.Soc. Pol., NF 20/I, Berlin 1960, S. 277 - 301

Klein, Hans Helmut: Gemeinschaftsunternehmen und Funktionsgemeinschaften im Verhältnis zum GWB, Köln 1966

Koch, Helmut: Betriebliche Planung, Wiesbaden

Köhler, Herbert: Walzstahlkontore, Düsseldorf 1967

König, René: (Hrsg.): Soziologie, Frankfurt 1958

König, Heinz: Kartelle und Konzentration, in: V.f.Soc. Pol., NF 20/I, Berlin 1960, S. 303 - 332

Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966, (zit. Kosiol, Aktionszentrum)

Arbeitskreis Krähe der Schmalenbachgesellschaft: Konzernorganisation. Aufgaben und Abteilungsgliederung im industriellen Unternehmungsverbund, Opladen 1952

Leffson, Ulrich: Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, Düsseldorf 1964

Leffson, Ulrich: Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: Wpg, Jahrg. 22, Juli 1969

Lehnich, Otto: Die Wettbewerbsbeschränkung, Köln 1956

Leinfellner, Werner: Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie, 2. Aufl., Mannheim 1967

Leiterer, Eugen: Die typologischen Methoden in der Betriebswirtschaftslehre, Versuch einer Übersicht, ZfbF 1965

Lenel, Hans O.: Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung deutscher Verhältnisse, Tübingen 1962

Liefmann, Robert: Die Unternehmungsformen, Freiburg 1912

Liefmann, Robert: Kartelle und Trusts, 4. Aufl., Stuttgart 1920

Linhardt, Hanns: Konzentration und Marktfinanzierung, in: V.f.Soc.Pol., NF 20/III, S. 1559 - 1580

Lioba, Jüttner-Kramny: US-Hearings über die Konzentration in der Wirtschaft, in: DB, Jahrg. 22, Heft 35, S. 1517 - 1526

List-Gesellschaft (Veröffentlichungen): Notwendigkeit und Gefahr der wirtschaftlichen Konzentration in nationaler und internationaler Sicht, Basel/Tübingen 1969

Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl. 1955

Lücke, Wolfgang: Das Gesetz der Massenproduktion in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: (Hrsg.) H. Koch, Zur Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1962

Marbach, Fritz: Die Wirtschaftskonzentration, 1. Aufl., Düsseldorf/Wien 1962

Menrad, Siegfried: Anmerkungen zu Gutenbergs System der Betriebstypen, ZfB 1968, S. 563 - 586

Menze, Herbert: Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Wirkung, Berlin 1960

Moll, Klaus C.: Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit - Eine mögliche Strategie für mittlere Firmen, in: BU, Sept. 1967, S. 309 - 312

Molsberger, Josef: Zwang zur Größe? - Zur Theorie von der Zwangsläufigkeit der wirtschaftlichen Konzentration, Köln und Opladen 1967

Vom Sinn der Konzentration, Volkmar Muthesius zum 65. Geburtstag, Frankfurt 1965

Narver, J.C.: Conglomerate Mergers and Market Competition, Los Angeles 1967

Nürnberger Abhandlungen 1959: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Heft 10, 1959

Olson, Mancur Jr.: Die Logik kollektiven Handelns - Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen 1968

Pohle, Wolfgang: Konzentration und Wettbewerb, in: BU 1965, S. 276 - 279

Popper, Karl R.: Logik der Forschung (Hrsg. E. Boettcher), Tübingen 1966

Raison, F.: Kooperation von Unternehmen als Mittel der Stabilisierung und Produktivitätssteigerung, Management International, H. 4, 1965, S. 131 ff

Reuter, Axel L.: Konzentration und Wirtschaftswachstum, Opladen 1967

Richter, Wolfgang: Probleme und Möglichkeiten der Spezialisierungskooperation, Köln 1966

Robinson, E.A.G.: Betriebsgröße und Produktionskosten, Wien 1936

Romig, Friedrich: Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit (Hrsg. W. Heinrich), Berlin 1966

Rühle von Lilienstern, Hans: Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964

Rühle von Lilienstern, Hans: Zwischenbetriebliche Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit, in: DGfB 1964, S. 27 - 39

Rühle von Lilienstern, Hans: Möglichkeiten der vertikalen Kooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern, in: BU, 35. Jahrg., S. 227 - 232

Rühle von Lilienstern, Hans: Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1965

Rühle von Lilienstern, Hans: Unternehmensplanung und zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1965

Siech, W.: Das Lizenzgeschäft, in: BU 1969, S. 192 ff

Skaupy, W.: Das Franchise-Vertriebssystem, in: BU 5/6 1969, S. 178 ff

Schott, Gerhard: Der Betriebsvergleich in seiner Eigenschaft als Kooperationsmittel, in: DGfB 1964

Verein für Socialpolitik (zit. V.f.Soc.Pol.): Die Konzentration in der Wirtschaft, Berlin 1960
NF 20/I, Stand der Kooperation,
NF 20/II, Ursachen der Konzentration,
NF 20/III, Wirkungen und Probleme der Konzentration

Verein für Socialpolitik (zit. V.f.Soc.Pol.): Die Konzentration in der Wirtschaft, Berlin 1961
NF 22, Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen (Hrsg. F. Neumark)

Schäfer, Erich: Die Unternehmung, 6. Aufl., Köln und Opladen 1966

Schmalenbach, Eugen: Kostenrechnung und Preispolitik, 7. Aufl., Köln 1956

Schneider, Dieter: Die Preistheorie und die preispolitischen Folgen vertikaler Unternehmenskonzentration, in: ZfbF 1966, S. 140 - 157

Schneider, Dieter (Graz): Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation, Versuch einer Klärung des Begriffs, in: Der Österreichische Betriebswirt, Wien, 6/1970, S. 77 - 97

Schneider, Gunter; Gerkens, Herbert: Der Hang zur Konzentration, in: Wirtschaftsdienst (des HWA), 1965, S. 255 - 259

Sieber, Günther: Betriebskonzentration, Unternehmenskonzentration und Konzernierung, Köln-Deutz 1962

von Siemens, Ernst: Zwang zur Konzentration, BU 1965, S. 173 - 176

Sölter, Arno: Wann Kooperation, wann Konzentration, in: BU 1968, S. 1 - 5

Sölter, Arno: Zwischenbetriebliche Kooperation stärkt Wettbewerbsfähigkeit, in: BU 7/8 1966, S. 272 - 276

Sundhoff, Edmund: Werbung als Faktor der Konzentration, in: V.f.Soc.Pol., NF 2o/III, S. 1581 - 16o2

Schnutenhaus, Otto R.: Die Entscheidungsanalyse der Unternehmungsführung, Herne-Berlin 1969

Strauss, Hans Ulrich: Möglichkeiten horizontaler Kooperation im Werkzeugmaschinenbau, Diss. Mainz 1966

Tietz, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schriften zur Handelsforschung, Nr. 13, Opladen 196o

Tinnefeld, Franz-Josef: Die Möglichkeiten der Messung des Wachstums der Unternehmungen, Diss. Münster 196?

Ulrich, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949

Vershofen, W.: Die Marktverbände, I, Nürnberg 1928

von Wallis, H.: Die Besteuerung von Unternehmenszusammenfassungen, Herne/Berlin 1965

Waffenschmidt, Walter: Technik und Konzentration, V.f.Soc. Pol., NF 2o/II, 196o

Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, (Hrsg. Winckelmann), 3. erw. Aufl., Tübingen 1968

Weber, Max: Die Objektivität der sozialwissenschaftlichen Erkenntnis, in: Soziologie-Weltgeschichtliche Analysen-Politik, Hrsg. J. Winckelmann, Stuttgart 1956

Weisser, Gerhard: Genossenschaften, Hannover 1968

Weisser, Gerhard: Logische Bemerkungen über den Begriff "Genossenschaft", in: Bw-Struktur 1967, S. 13-27

Weisser, Gerhard: Die Morphologie der Einzelwirtschaftlichen Gebilde und Ihre Bedeutung für die Einzelwirtschaftspolitik, Göttingen 1957

Weisser, Gerhard: Form und Wesen der Einzelwirtschaft, 2. Aufl., Göttingen 1949

Wittmann, Waldemar: Konzentrationsprobleme in der Betriebsshäre, V.f.Soc.Pol., NF 22, 1961, S. 267-281

Wöhe, Günter: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., 1967

Zeiger, Karl: Baubetriebliche Kooperationsprobleme, in: BU 4/1966, S. 126 - 13o

Zeiger, Karl: Spezialisierung und Kooperation in der Bauwirtschaft, in: DGfB 1964

Lebenslauf Rudolf Lode

19.1.1945	Geburtsort: Dornreichenbach/Sachsen Eltern: Artur H. Rudolf Lode, Kaufmann, Carla Lode, geb. Wagner Staatsangehörigkeit: deutsch
25.2.1964	Reifeprüfung am neusprachlichen Pestalozzi-Gymnasium in Herne/Westf.
1964 - 1968	8 Semester Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster/Westf.
14.8.1968 - 17.7.1970	Tutortätigkeit an der Universität Münster
20.8.1970	Beginn einer kaufmännischen Tätigkeit in einer Textilunternehmung